



# **ACADEMIA MILITAR**

## **CONSTRUÇÃO DA MOTIVAÇÃO E DA ORIENTAÇÃO PARA A LIDERANÇA DOS FUTUROS LÍDERES MILITARES**

**AUTOR: Aspirante Aluno de Cavalaria Dinis André Bastos Costa  
Pereira**

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia António José  
Esteves Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, julho de 2014**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **CONSTRUÇÃO DA MOTIVAÇÃO E DA ORIENTAÇÃO PARA A LIDERANÇA DOS FUTUROS LÍDERES MILITARES**

**AUTOR: Aspirante Aluno de Cavalaria Dinis André Bastos Costa  
Pereira**

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia António José  
Esteves Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, julho de 2014**

## **Dedicatória**

A todos que me apoiaram e acreditaram  
Neste meu projeto  
Em especial aos meus Pais, Irmão e  
Camaradas.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Ex. mo Senhor Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha, orientador deste trabalho, pela pronta disponibilidade, apoio e acompanhamento que prestou, sem o qual não teria sido possível ultrapassar a maioria das dificuldades impostas pelo próprio desenvolvimento.

Ao Diretor de Curso de Cavalaria da Academia Militar, o Exmo. Senhor Tenente Coronel de Cavalaria José Miguel Moreira Freire, pela disponibilidade, apoio e interesse que demonstrou desde o primeiro momento na colaboração da realização deste trabalho.

Aos meus Pais, por me terem apoiado durante a concretização deste trabalho de investigação assim como sempre me apoiaram durante os anos da Academia Militar.

Ao meu irmão que me apoiou durante estes anos todos e que me ajudou na revisão deste trabalho.

A toda a minha família que sempre acreditou em mim e compreendeu a minha ausência.

À Cheila Melissa, por me ter apoiado durante a Academia Militar e me ajudou na realização deste trabalho de investigação.

A todos os camaradas de curso pela partilha de ideias que se revelaram fulcrais para a elaboração deste trabalho.

## Resumo

Constituindo a Academia Militar um estabelecimento de ensino em que o desenvolvimento da liderança nos futuros oficiais é um aspeto primordialmente relevante, é essencial estudar a orientação dos futuros oficiais no que diz respeito ao seu modo de liderar tendo em consideração que é importante que os seus alunos se sintam motivados. É por isso extremamente essencial perceber de que forma a motivação influencia o desenvolvimento da liderança ao longo do processo de formação da Academia Militar.

Com efeito, foi efetuada uma revisão de literatura para que o leitor se familiarize com os vários conceitos utilizados ao longo da investigação, tendo em conta as respetivas escalas utilizadas nos questionários aplicados aos alunos da Academia Militar.

Para conseguirmos perceber a relação existente entre a orientação para a liderança e a motivação, foi efetuado um questionário aos alunos do 1º ao 5º ano da Academia Militar.

Para o efeito foi usada a escala de Motivação e a escala de Orientação para a Liderança, tendo sido posteriormente analisados os dados e feitas correlações entre as duas escalas.

Por fim, chegou-se à conclusão que existem uma grande maioria de alunos que seguem uma liderança de dominância pessoal e que a sua motivação deriva do envolvimento social normativa, isto é, assumem a liderança como um dever para eles e existe um outro grupo de alunos que seguem uma liderança de identidade afetiva em que a sua motivação deriva da liderança partilhada, sendo que estes assumem a liderança porque gostam de liderar as outras pessoas e porque se sentem realizados a nível pessoal ao liderar

**Palavras-chave:** Academia Militar. Liderança. Motivação.

## **Abstract**

The Military Academy is a Military Institution that develops teaching and investigation activities and has the goal of graduating the future Army and National Republican Guard officers.

During the process of graduating it is required a level of effort and endeavor from the students for them to achieve their goals and to be able to keep up with the demands that involve the military training of the permanent staff.

Being the Military Academy a teaching institution in which the leadership development of the future officers is an important aspect it is essential to study what type of leadership it teaches. For the development of leadership it is necessary that the students are motivated, it is important to perceive how this motivation will influence the growth of leadership along the process of teaching.

There was made a literary revision, so that the reader is familiarized with the numerous concepts used along the investigation, according to the scales applied to the Military Academy students.

In order to understand the correlation between the motivation and the leadership guidance there was made an inquiry to the students from the 1<sup>st</sup> to the 5<sup>th</sup> grade of the Military Academy.

For this inquiry there were used scales of Motivation and Leadership Guidance and these data were analyzed and correlations were made between the two scales.

In the end we present the investigation's conclusions, aiming to respond to the initial question of the investigation. With these results we can help the Military Academy to understand how leadership and motivation are developed in the future military leaders.

In the end, we arrived to the conclusion that there is a grand majority of students that follow a personal dominance leadership and that their motivation derives from the normative social involvement, they assume leadership as a duty and there is another group of students that follow an affective identity leadership, this being that they assume leadership because they like to lead other people and they feel accomplished by it.

**Key-Words:** Portuguese Military Academy. Leadership. Motivation.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Apêndices .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1- Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução.....	1
1.2. Enquadramento da Investigação .....	1
1.3. Importância da investigação e justificação do tema .....	2
1.4. Objetivo Geral .....	3
1.5. Pergunta de partida e perguntas derivadas e hipóteses.....	3
1.6. Metodologia e modelo de investigação .....	4
1.7. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos.....	5
<b>Capítulo 2- Do Conceito às teorias de Liderança .....</b>	<b>7</b>
2.1. Conceito de Liderança .....	7
2.2. Evolução da liderança.....	8
2.3. Estilos de liderança.....	9
2.4. Níveis de Autoimagem (individualismo e coletivismo).....	12
2.5. Teorias da liderança.....	13

2.5.1. Teoria dos traços de personalidade.....	13
2.5.2 Teoria Contingencial ou do Comportamento .....	14
2.5.3. Teoria da liderança situacional .....	14
2.5.4. Teoria de liderança transacional vs liderança transformacional.....	15
2.5.5. Importância da liderança nas Organizações .....	16
2.5.6. Importância da liderança no Exército .....	17
<b>Capítulo 3- Motivação .....</b>	<b>19</b>
3.1 Evolução do conceito de motivação .....	19
3.2. Os conceitos de ciência, psicologia e motivação.....	20
3.3. Teorias da motivação.....	21
3.3.1. Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	21
3.3.2. Teoria Etológica .....	22
3.3.3. Teoria de incentivo .....	23
3.4. Motivação e desempenho .....	23
<b>Capítulo 4- Metodologia.....</b>	<b>25</b>
4.1. Caracterização da Amostra .....	25
4.2. Os instrumentos .....	27
4.3. Orientação para a Liderança .....	27
4.4. Escala de motivação .....	29
4.5. Procedimento .....	29
<b>Capítulo 5- Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>30</b>
5.1. Apresentação e Análise dos Resultados .....	30
5.1.1. Precisão - Coeficientes de Alfa de Cronbach .....	30
5.1.2. Homogeneidade das variáveis .....	31



5.1.3. Estatística descritiva .....	31
5.1.4. Diferenças por ano: Motivação e Orientação para a liderança.....	32
5.1.5. Correlação entre as variáveis.....	34
5.1.6. Regressão linear.....	37
5.1.6.1. Regressão Linear entre a identidade afetiva .....	
e a liderança partilhada.....	37
5.1.6.2. Regressão Linear entre a motivação não calculista .....	
e o desenvolvimento interpessoal .....	38
5.1.6.3. Regressão Linear entre o desenvolvimento .....	
social normativa e a dominância pessoal.....	40
5.1.6.3. Regressão Linear entre a motivação não calculista .....	
e a liderança partilhada.....	41
5.2. Discussão dos Resultados.....	42
 <b>Capítulo 6- Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>49</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>1</b>

## Índice de Figuras

Figura nº 1- Dominâncias da Escala de Hiller.....	28
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela nº 1- Caraterísticas do líder autoritário .....	9
Tabela nº 2- Caraterísticas do líder liberal .....	10
Tabela nº 3- Caraterísticas do líder democrático .....	11
Tabela nº 4- Caraterísticas da liderança transformacional .....	11
Tabela nº 5- Fatores de Herzberg .....	21
Tabela nº 6- Atividades Administrativas que geram motivação .....	22
Tabela nº 7- Caraterização social da amostra .....	25
Tabela nº 8- Distribuição da amostra pela idade e ano de frequência na Academia Militar .....	26
Tabela nº 9- Distribuição da amostra por ano e curso .....	26
Tabela nº 10- Coeficientes de Alfa de Cronbach.....	30
Tabela nº 11- Teste One Way ANOVA ano de frequência e escalas .....	34
Tabela nº 12- Estatísticas descritiva relativa à escada de motivação (N=296) .....	31
Tabela nº 13- Estatísticas descritiva relativa à escada de orientação para a liderança (N=296) .....	32
Tabela nº 14- Correlação das variáveis na amostra geral (N=296) .....	34
Tabela nº 15- Resumo da Regressão linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada (N=296) .....	37
Tabela nº 16- Dados da % de influência de cada ano.....	38
Tabela nº 17- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e o diálogo relacional .....	38
Tabela nº 18- Resumo da Regressão linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal (N=296).....	39
Tabela nº 19- Dados da % de influência de cada ano.....	39
Tabela nº 20- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal (N=296) .....	40

Tabela nº 21- Resumo da Regressão linear entre o desenvolvimento social normativa e a dominância pessoal (N=296) .....	40
Tabela nº 22- Dados da % de influência de cada ano.....	40
Tabela nº 23- Teste ANOVA da Regressão Linear entre o desenvolvimento social normativa e a dominância pessoal (N=296) .....	41
Tabela nº 24- Resumo da Regressão linear entre a motivação não calculista e a liderança partilhada (N=296) .....	41
Tabela nº 25- Dados da % de influência de cada ano.....	42
Tabela nº 26- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e a liderança partilhada (N=296).....	42

## Lista de Apêndices

Apêndice A: Homogeneidade das variáveis .....	2
Apêndice B: Estatística descritiva à escala da motivação .....	3
Apêndice C: Estatística descritiva à escala de orientação para a liderança.....	5
Apêndice D: Correlação das Variáveis.....	7
Apêndice E: Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 1º ano.....	10
Apêndice F: Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 2º ano .....	11
Apêndice G: Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 3º ano .....	12
Apêndice H: Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 4º ano .....	13
Apêndice I: Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 5º ano .....	14
Apêndice J: Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 1º ano .....	15
Apêndice K: Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 2º ano .....	16
Apêndice L: Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 3º ano .....	17
Apêndice M: Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 4º ano.....	18
Apêndice N: Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 5º ano .....	19
Apêndice O: Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 1º ano .....	20
Apêndice P: Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 2º ano .....	21

Apêndice Q: Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 3º ano .....	22
Apêndice R: Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 4º ano .....	23
Apêndice S: Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 5º ano .....	24
Apêndice T: Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 1º ano .....	25
Apêndice U: Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 2º ano .....	26
Apêndice V: Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 3º ano .....	27
Apêndice W: Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 4º ano .....	28
Apêndice X: Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 5º ano .....	29
Apêndice Z: Questionário.....	30

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

<b>AM</b>	<b>A</b> cademia <b>M</b> ilitar
<b>EESPM</b>	<b>E</b> stabelecimento de <b>E</b> nsino <b>S</b> uperior <b>P</b> úblico <b>M</b> ilitar
<b>GNR</b>	<b>G</b> uarda <b>N</b> acional <b>R</b> epública
<b>H</b>	<b>H</b> ipóteses
<b>HC</b>	<b>C</b> oletivismo <b>H</b> orizontal ( <b>H</b> orizontal <b>C</b> ollectivism)
<b>HI</b>	<b>I</b> ndividualismo <b>H</b> orizontal ( <b>H</b> orizontal <b>I</b> ndividualism)
<b>MTL</b>	<b>M</b> otivação para <b>L</b> iderar ( <b>M</b> otivation <b>T</b> o <b>L</b> ead)
<b>QC</b>	<b>Q</b> uestão <b>C</b> entral
<b>QD</b>	<b>Q</b> uestões <b>D</b> erivadas
<b>QP</b>	<b>Q</b> uadros <b>P</b> ermanentes
<b>TIA</b>	<b>T</b> rabalho de <b>I</b> nvestigação <b>A</b> plicada
<b>VC</b>	<b>C</b> oletivismo <b>V</b> ertical ( <b>V</b> ertical <b>C</b> ollectivism)
<b>VI</b>	<b>I</b> ndividualismo <b>V</b> ertical ( <b>V</b> ertical <b>I</b> ndividualism)

# **Capítulo 1**

## **Introdução**

### **1.1. Introdução**

A Academia Militar (AM) é um estabelecimento de ensino incluído no processo de Bolonha pelo que no final dos cursos nela lecionados os alunos elaboram e apresentam um Trabalho de Investigação Aplicado (TIA). De forma a fazer face a este requisito surgiu o tema deste TIA “Construção da Motivação e da Orientação para a Liderança dos futuros Líderes Militares”.

Neste primeiro capítulo, encontra-se um breve enquadramento da investigação realizada, onde é referida a importância e a justificação da escolha do tema. É apresentado também a pergunta de partida assim como perguntas derivadas e as respetivas hipóteses, os objetivos da investigação, o método e o modelo de investigação utilizados. No final encontra-se uma síntese de todos os capítulos que constituem o TIA.

### **1.2. Enquadramento da Investigação**

Nos primórdios da história, assistimos ao desenrolar de muitas batalhas entre os povos para a conquista de territórios e para a sua sobrevivência, em que os exércitos eram comandados pelos seus líderes. Para tal, era essencial que os comandantes dos exércitos fossem líderes e conseguissem comandar os seus homens de forma a motiva-los para as batalhas sangrentas.

Era fundamental que os homens seguissem o seu comandante pelo campo de batalha sem hesitarem e sem temerem o confronto com o Inimigo. Foi esta característica que fez a diferença em muitas guerras uma vez que o comandante que liderasse melhor era o que por vezes tinha mais vantagem.



O conceito de liderança foi mantido durante séculos até à atualidade, pelo que presentemente, ser líder é um dos fatores importantes para o decorrer das guerras, estando a par do treino das forças, o equipamento dos militares entre outros fatores.

O oficial dos nossos tempos deverá ter um sentido de líder, capaz de liderar os seus homens todos os dias, quer durante a sua formação e treinos da sua força.

Sendo a liderança uma característica essencial e fundamental num oficial, tornou-se particularmente relevante que durante a formação se estudasse como se processa esse fenómeno.

Em virtude dessa crescente necessidade, a AM teve de atualizar as suas referências de curso e introduzir disciplinas que promovesse a liderança dos futuros oficiais.

A AM é atualmente um Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar (EESPM), que tem como objetivo a formação de oficiais destinados aos quadros permanentes (QP) do Exército e da Guarda Nacional República (GNR). Conforme o Decreto de Lei n.º 27/10 (2010) a AM caracteriza-se pela preparação qualificada com competências e capacidade de comandar em situações de risco e incerteza típicas do combate armado; formação científica por forma a fornecer as qualificações necessárias ao desempenho de funções de oficiais subalternos.

Os alunos que recebem formação na AM saem, no final do seu período de formação, com o grau equivalente de mestre, decorrente do atual plano de estudos integrado no processo de Bolonha, e como oficiais subalternos.

Aos oficiais subalternos cabem as funções de comando de pequenas unidades ou de instrução, podendo ainda ser auxiliares diretos do comandante de companhia; comandante de subunidades de escalão pelotão ou mesmo de companhia; funções de formação e de carácter técnico da sua especialidade, tático ou administrativo e funções de instrução.

Pode-se então afirmar que a formação ministrada na AM é de grande importância para que um indivíduo oriundo da vida civil consiga, no final da sua formação, ser capaz de liderar e motivar os seus subalternos.

### **1.3. Importância da investigação e justificação do tema**

A importância deste trabalho resume-se ao facto de compreender como a motivação é construída e como é orientada a liderança dos futuros líderes militares de modo a perceber

se a formação nos vários anos da AM influencia a motivação nos futuros líderes militares bem como a orientação para a liderança.

A capacidade de liderar e de motivar os subalternos é uma preocupação dos líderes militares sendo de grande importância que os nossos oficiais consigam fazer com que os seus subalternos sigam ordens para manter a disciplina no seio militar. Contudo, devem conciliar a motivação dos mesmos para que exista prontidão e profissionalismo na realização das tarefas.

Deste modo, procura-se neste trabalho verificar como a motivação é construída por parte dos futuros líderes militares e como a liderança nestes é orientada, sendo o objetivo final desta investigação descrever o processo de construção da motivação e da orientação para a liderança no decorrer do processo de formação da AM.

#### **1.4. Objetivo Geral**

O objetivo principal deste trabalho de investigação é descrever como se processa a construção da motivação e a orientação para a liderança ao longo do processo formativo da Academia Militar.

Pretende-se perceber se durante os anos da Academia Militar existe alguma tendência por parte dos alunos de se aproximarem de alguma dominância quer da orientação para a liderança quer da construção da motivação.

#### **1.5. Pergunta de partida e perguntas derivadas e hipóteses**

Para conseguirmos chegar a uma conclusão plausível neste trabalho tivemos de definir uma Questão Central (QC) sendo ela:

**QC:** “ De que forma o decorrer dos anos na Academia Militar influencia a motivação e a orientação da liderança nos futuros oficiais?”.

Para a elaboração desta investigação foi preciso delimitar o objetivo em estudo com precisão, orientado para a exequibilidade e pertinência. Surge assim a divisão da QC em várias questões derivadas (QD), sendo elas:

**QD1:** Qual a relação entre a identidade afetiva e a liderança partilhada nos futuros oficiais?

**QD2:** Qual a relação entre uma motivação não calculista e um desenvolvimento interpessoal nos futuros oficiais?

**QD3:** Qual a relação no desenvolvimento socio normativo para uma maior dominância pessoal nos futuros oficiais?

**QD4:** Qual a relação numa motivação não calculista para a existência de uma liderança partilhada nos futuros oficiais?

A partir das questões de investigação, das variáveis de estudo e segundo alguma bibliografia consultada, foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

**H1:** Um maior nível de identidade afetiva influencia positivamente os níveis de orientação para o diálogo interpessoal nos futuros oficiais.

**H2:** Um menor nível de motivação não calculista influencia negativamente a orientação do tipo interpessoal nos futuros oficiais.

**H3:** Um maior envolvimento social normativo influencia positivamente uma dominância pessoal nos futuros oficiais.

**H4:** Uma maior motivação não calculista influencia negativamente uma liderança partilhada nos futuros oficiais.

## **1.6. Metodologia e modelo de investigação**

As normas utilizadas para a realização do TIA foram as normas de Orientação de Trabalhos Escritos da Academia Militar de 2014, derivando esta da norma da American Psychological Associatio, 6º edição, e o manual “Metodologia científica para a elaboração e apresentação de teses” (Sarmiento, 2013).

A presente investigação divide-se em duas partes: uma teórica, onde se vai fazer uma revisão da literatura através da recolha de informação em artigos, revistas, livros, documentos, monografias, teses de doutoramento e dissertações de mestrado, pretendendo-se sustentar o estudo através de modelos teóricos e recolha de dados sobre investigações nestes domínios; e uma parte prática, onde será selecionado o modelo e os respetivos questionários para a medição da motivação e da orientação para a liderança.

Estes questionários serão aplicados aos cadetes alunos da AM sendo que posteriormente os dados recolhidos serão tratados, analisados e por fim discutidos os resultados. As escalas usadas neste trabalho para medir a construção da motivação e da orientação para a Liderança são uma escala adaptada por Clan e Drasgow (2001) e uma escala desenvolvida por Hiller (2005) respetivamente.

Os dados obtidos nos questionários foram introduzidos e analisados no *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences*® (SPSS), versão 22.0 para o Windows® e feita a sua interpretação face aos objetivos dessa investigação.

### **1.7. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos**

Esta investigação está organizada em duas partes, uma primeira parte teórica e uma segunda parte fundamentalmente prática.

Na introdução encontra-se uma apresentação geral da investigação, integrando o enquadramento da investigação; a importância da mesma para a instituição e a justificação da escolha deste tema; a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos; a questão central e questões derivas e respetivas hipóteses; a base da metodologia utilizada neste TIA e por fim um breve enunciado da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, faz-se um breve levantamento de literatura relacionada com a investigação que dá suporte ao TIA, isto é, é um levantamento de alguns conceitos e noções nomeadamente sobre a liderança e a motivação. No final do capítulo encontra-se um pequeno resumo sobre o capítulo.

A parte prática do trabalho inicia com o terceiro capítulo, com a metodologia do trabalho, neste capítulo está descrito qual o método utilizado para a realização deste TIA, uma breve caracterização da amostra utilizada e uma explicação das escalas utilizadas.

No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da análise dos dados recolhidos nos questionários, estes dados são analisados com o objetivo de atingir os objetivos propostos. Para isso estudou-se a relação existente entre as variáveis usadas e o impacto que estas tem entre si.

No último capítulo estão redigidas as conclusões e recomendações, onde estão representadas as conclusões dos resultados obtidos e discutidos, é apresentado também as hipóteses inicialmente levantadas, confirmando ou não a sua verticidade, com vista a

responder à questão central. Neste capítulo é ainda explicado as limitações à investigação assim como recomendações e propostas para investigações futuras.

No final encontra-se a bibliografia, os apêndices e os anexos de forma a explicar e esclarecer alguns conteúdos com maior minúcia.

## **Capítulo 2**

### **Do Conceito às teorias de Liderança**

#### **2.1. Conceito de Liderança**

Devido ao aumento da importância da liderança, os estudos tem vindo a aumentar surgindo assim muitas pesquisas e teorias. Segundo Ralph Stogdill<sup>1</sup> a liderança pode ser definida como “ um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adoptar um comportamento que de outro modo eles não adoptariam”. (Belchior, 2002)

A liderança num contexto organizacional não é explicada através desta definição, uma vez que nas organizações são cumpridas finalidades, metas e objetivos. Nas Instituições Militares, o cumprimento dos objetivos leva por vezes ao sacrifício da própria vida e à destruição de bens e património, pelo que a responsabilidade atribuída ao líder militar não pode ser apenas de transmitir as finalidades, por essa razão podemos afirmar que um líder militar é mais do que um transmissor de finalidades, metas e objetivos, a assunção é de responsabilidades é de uma ordem superior. (Belchior, 2002)

Podemos então definir a liderança como “ o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. (Belchior, 2002)

É de salientar que o líder tem duas funções essenciais em que deve trabalhar, coordenar e desenvolver, cada uma divide-se em outras funções e tarefas que deve desempenhar. (Kotter, 1997)

---

<sup>1</sup> Professor na Universidade de Ohio, ficou conhecido pelas suas pesquisas e publicações sobre a liderança e organizações.

## 2.2. Evolução da liderança

O conceito de liderança e de líder sofreu uma evolução ao longo dos anos, estes dois conceitos são recentes no vocabulário português. A Porto Editora nada refere na sua 5ª edição de 1983 no Dicionário de Língua Portuguesa, surge então pela primeira vez nos dicionários portugueses em 1995 com a 7ª edição do Dicionário de Língua Portuguesa. (Leitão & Rosinha, 2007)

Em Portugal, a liderança deriva da arte de comando, mas não podemos considerar que é monopólio da profissão das armas<sup>2</sup>, o seu sucesso depende da qualidade e eficiência do comando. Os primeiros estudos científicos sobre a liderança tiveram como foco de estudo o líder, e não o processo de liderança. (Leitão & Rosinha, 2007)

Para Robert MacIver e Page, a liderança é a capacidade de alguém persuadir ou dirigir os homens, esta persuasão é resultado das qualidades pessoais e é independentemente da função exercida. (Lojenski, et al, 2009). Os sociólogos Charles Mills e Hans Gerth discriminaram três figuras de um líder, o de rotina, o inovador e o precursor. Para eles o líder de rotina é um líder que não cria, não reelabora o seu papel nem o contexto em que atua, limita-se a atuar dentro dos limites que muitas vezes já estão estabelecidos. O líder inovador é o líder que reelabora e atua para além do papel guia de uma instituição, por fim o líder precursor é um líder que sabe criar o seu papel como o contexto do seu desempenho. Independentemente das formas de liderança de um líder, a liderança sempre esteve relacionada diretamente com a situação do contexto em que a liderança é exercida. (Hegel, 1980).

Entre o séc. XX e até cerca do início da 2ª Guerra Mundial, a liderança estava associada à ideia de que os líderes tinham qualidades especiais e eram essas qualidades que os tornavam diferentes dos subordinados. (Leitão & Rosinha, 2007). Aos líderes associaram-se resultados mais elevados em algumas características, físicas como psicológicas<sup>3</sup>. Apesar de haver uma grande variedade de conceções sobre liderança não é possível chegar a uma universal, mas a maioria dos investigadores segue ideias comuns, a liderança refere-se a processos de influência e à prossecução de objetivos. (Bennis, 1996)

---

<sup>2</sup> Em todos os campos de atividade humana existem chefes e subordinados, não é apenas nas instituições militares

<sup>3</sup> As características psicológicas podem ser capacidade de tomar decisões, bom relacionamento em grupo, adaptabilidade, iniciativa, raciocínio, entre outros

### 2.3. Estilos de liderança

É importante salientar que cada indivíduo tem a sua maneira de liderar e conduzir os seus subordinados para atingir os objetivos, esta maneira de cada um liderar traz para o grupo benefícios e malefícios. No mundo da liderança podemos diferenciar estas maneiras de liderar em vários estilos de liderança. (Luthans, 2002)

Um das teorias mais utilizada é a de White e Lippitt, para estes autores a liderança divide-se em três tipos de liderança, autoritária, liberal e democrática.

O líder autoritário é um líder que exerce um elevado poder sobre os seus membros de equipa, este fixa diretrizes sem que este participe no grupo, determina ainda as técnicas a serem usadas pelos membros do grupo para a execução das tarefas e designa a tarefa que cada subordinado vai realizar e com quem este vai trabalhar. (Bennis, 1996)

O líder tem uma postura essencialmente diretiva, não dando espaço para a criatividade dos seus subordinados, este tipo de liderança leva a que não exista iniciativa por parte dos subordinados bem como a inexistência de amizade por parte dos membros do grupo, uma vez que o objetivo é essencialmente o lucro e os resultados obtidos. Esta forma de liderar provoca uma grande tensão e frustração no grupo, estas características estão representadas na tabela nº1. (Allen, 1960)

Em trabalhos onde existe uma maior rotina ou onde não existe exigência por vezes pode tornar-se eficaz.

**Tabela nº 1- Características do líder autoritário**

<b>Caraterísticas</b>
Decisões sem consultar o grupo
Determina as tarefas de cada um
A produtividade é elevada
A realização das tarefas não é acompanhada de satisfação pelos subordinados, baixa motivação
Não há lugar para a criatividade e expressão individual



O líder liberal não impõe regras aos seus subordinados o que poderá levar a que os seus subordinados não o respeitem. Os liderados tem a liberdade de tomar decisões e por vezes sem consultar o líder e é o próprio grupo de define as tarefas que cada um vai desenvolver assim como os seus parceiros. Em grupos onde é aplicado este estilo de liderança surgem com frequências discussões pela falta da equipa de se organizar o que vai influenciar negativamente a realização das tarefas (tabela nº2). (Bolles, 1967)

Com a falta de presença do líder e a existência de uma maior liberdade vai fazer com que não exista uma demarcação dos níveis hierárquicos o que pode levar ao contágio do abandono por parte dos membros. Este é considerado o pior estilo a ser usado. Este estilo só deverá ser usado em grupos em que os membros têm muita experiência e espírito de iniciativa. (Possi, 2006)

**Tabela nº 2- Caraterísticas do líder liberal**

<b>Caraterísticas</b>
Subordinados tomam as suas próprias decisões
Membros do grupo muito experientes
Liderança arriscada, nem sempre eficaz

O líder democrático estimula os seus subordinados existindo debate entre todos, este faz com que todos os membros do grupo participem nas decisões, contudo existe um predomínio da voz do líder (tabela nº3). Os membros decidem com quem trabalham e é o próprio grupo que decide a divisão das tarefas, o líder tenta ser um membro igual aos outros, dos três tipos de liderança este é o que promove o bom relacionamento e por sua vez a amizade entre o grupo. O comportamento de um líder democrático é na sua maioria de orientador e de apoio, este é capaz de aperceber-se do que acontece com o grupo e de tomar atitudes mais adequadas para ajudar quando for necessário. (Goleman, 2012)

**Tabela 3- Caraterísticas do líder democrático**

<b>Caraterísticas</b>
Incentiva a contribuição de todos da equipa no processo de decisão
Ajuda a desenvolver a capacidade de toda a equipa
Os membros da equipa sentem que controla o próprio destino
Boa produtividade, equipa motivada

Apesar de haver estas divisões de tipos de liderança é de realçar que não existe estilos puros, isto é, nenhuma pessoa usa apenas um único estilo de liderança, o que por vezes acontece é que os líderes tem mais características de um estilo do que de outro, estes também se adaptam conforme a situação em que se encontram. Quando um líder utiliza mais do que um estilo de liderança afirmamos que usa uma liderança mista. (Goleman, 2012)

A liderança situacional é por muitos apontada como o estilo mais equilibrado, a maneira de atuar do líder vai depender da situação, este estilo reconhece dois comportamentos o comportamento autoritário e o democrático. Cada membro de um grupo tem caraterísticas distintas uns dos outros o que para o líder vai permitir atuar de uma forma autoritária ou democrática. (Jesuíno, 1996)

Os líderes transformacionais procuram iniciativa que acrescentem algum valor, torna-se então um estilo de liderança mais adequada a organizações dinâmicas e competitivas (tabela nº4). Estes líderes conseguem criar uma maior empatia entre os membros do grupo o que eleva o nível de dedicação e empenho por parte do grupo. Este estilo de liderança adequa-se quando a qualidade é mais importante que a produtividade. (Jesuíno, 1996)

**Tabela 4- Caraterísticas da liderança transformacional**

<b>Caraterísticas</b>
Equipa motivada e comprometida
Qualidade no desenvolvimento dos trabalhos
Ajuda a desenvolver a capacidade de toda a equipa a nível organizacional

Por último a liderança transacional está relacionada com a atribuição de recompensas em troca de serviços. O líder determina e orienta o que deve ser executado e ao mesmo tempo

determina a compensação pelo esforço dos membros do seu grupo. O líder vai monitorizar o desempenho e pode adotar ações corretivas no caso de ser necessário para atingir os padrões inicialmente estabelecidos. (Jesuino, 1996)

#### 2.4. Níveis de Autoimagem (individualismo e coletivismo)

Acredita-se que a orientação de um individuo para a liderança não é apenas uma variação aleatória mas sim resultado de outros fatores. Um dos fatores que pode estar relacionado com esta orientação é a maneira como o líder é visto pelos outros, o chamado nível de auto-interpretação (Markus, 1991).

O trabalho sobre o domínio de autoimagem tem incidido sobre uma dimensão de individualismo e coletivismo. Num nível mais básico, os coletivistas vêem-se como um membro do grupo enquanto que os individualistas vêem-se como uma entidade independente do grupo (Cross, 2000).

Estes domínios foram alargados, na medida em que passaram a ser avaliados no que diz respeito a nível horizontal e a nível vertical.

No coletivismo horizontal (HC) um individuo vê os membros do grupo como sendo semelhantes a ele mesmo, ou seja, vê-se como um membro do grupo, pelo que neste caso a igualdade é valorizada.

No coletivismo vertical (VC), como no HC, o individuo vê-se como um membro do grupo mas vê diferenças de status<sup>4</sup> dentro do grupo como inevitável e irrepreensível. Neste caso a interdependência é valorizada mas não garante igualdade.

Como no coletivismo também o individualismo é visto de duas perspetivas: individualismo horizontal (HI) e o individualismo vertical (VI).

No caso do individualismo horizontal (HI), o individuo é considerado autónomo e independente mas a igualdade ainda é valorizada.

Por outro lado, no caso do individualismo vertical (VI) as pessoas são vistas como sendo diferentes.

A maior diferença entre os dois é que o padrão VI é mais competitivo e autossuficiente, enquanto que o padrão HI não tem essas características.

---

<sup>4</sup>Status é uma palavra em latim que significa "estado de algo", "situação".

## 2.5. Teorias da liderança

### 2.5.1. Teoria dos traços de personalidade

Uma vez que a liderança não é um conceito novo muitos autores têm vindo a defini-la, o que conduziu ao surgimento de várias teorias.

De acordo com as teorias iniciais, a liderança é considerada um conceito central, enquanto que nas posteriores é considerada menos relevante (Chiavenato I. , 1999).

A primeira conceção que surgiu é a teoria dos traços, que procura identificar os traços de personalidade que diferenciavam os líderes dos restantes membros dos grupos. Ao longo da humanidade podemos ver vários exemplos: Jesus Cristo, Moisés e Napoleão, que se revelaram líderes de sucesso devido às qualidades pessoais, tais como a inteligência, assertividade, coragem, astúcia entre outros, estas qualidades poderão ser responsáveis pelo sucesso de liderança. (Chiavenato, 2004)

Desde o princípio do séc. XX até ao início da 2ª Guerra Mundial, a investigação sobre este assunto estava associado ao pensamento de que os líderes possuíam qualidades e características especiais que os distinguiam das restantes pessoas. (Burns, 2003)

Esta teoria procura identificar nos líderes traços na personalidade que vão diferenciá-los das restantes pessoas, explicando assim as características que um verdadeiro líder deve possuir. (Burns, 2003)

Contudo, esta teoria traz algumas limitações, uma vez que não é possível determinar um traço universal para que possamos prever a liderança em qualquer situação. De todo o modo, em algumas situações seletivas, é possível prevê-la uma vez que através dos traços prevêem-se o comportamento com mais facilidade em situações fracas do que em situações fortes. Consideramos as situações fortes como sendo aquelas situações em que são exigidas normas rígidas de comportamento e fortes incentivos a tipos específicos de comportamento. Neste tipo de situação enquadram-se as organizações altamente formais e com forte cultura. Sucede que estas situações fortes não possibilitam que o líder expresse as suas tendências pessoais. (Chiavenato, 1999)

As situações fracas são as situações em que não existe a necessidade de haver normas rígidas de comportamento e não existe incentivos a tipos de comportamentos.

Através dos traços prevemos de uma melhor forma o surgimento da liderança do que distinguirmos um líder eficaz de um ineficaz. Não podemos considerar que um líder que apresente os traços e seja considerado pelos outros como tal, que de facto seja um líder bem-sucedido em liderar um grupo (Chiavenato, 2004).

Muitas das organizações definem os traços/competências que querem para os seus líderes. Através de pesquisas realizadas foram identificadas algumas competências que estão diretamente relacionadas com a eficácia da liderança, entre elas podemos referenciar a motivação íntima para perseguir objetivos, motivação para liderar, a integridade, a autoconfiança, a inteligência emocional, entre outros (Chiavenato, 2004).

### **2.5.2 Teoria Contingencial ou do Comportamento**

Os estudos acerca desta teoria iniciaram-se na década de 50, na Universidade de Michigan e na Universidade Estatal de Ohio, através de entrevistas a grupos com diferentes níveis de desempenho e de diferentes organizações. Estes estudos concluíram que existem duas formas base de comportamentos de liderança: a liderança centrada nas relações humanas e a liderança centrada nos resultados do trabalho (Burns, 2003).

Burns (2003) defende que os líderes que se centram no seguidor têm tendência a valorizar as relações com os subordinados e com o seu bem-estar; caso o líder se centre na produção vai tender para valorizar o trabalho a ser feito e não tanto com o subordinado.

A esta teoria são apontadas três limitações: a primeira está relacionada com o facto de só considerar duas dimensões de comportamento, que só por si não conseguem explicar o processo de liderança; a segunda é que critica os estilos de liderança utilizados na orientação dos subordinados nas atividades por eles realizadas; a terceira refere-se à impossibilidade de avaliar de forma igual os comportamentos designados em diferentes situações (Chelladurai, 2001).

### **2.5.3. Teoria da liderança situacional**

Esta teoria foi criada por Hersey (Hersey, 1998), com o objetivo de formar líderes, tendo como finalidade estabelecer uma correspondência entre duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos seus subordinados.

A primeira variável diz respeito ao modo como as tarefas são cumpridas, e a segunda está relacionada com dois tipos de maturidade: a maturidade de cargo (tudo que engloba conhecimentos, experiência e competência para executar a tarefa) e a maturidade psicológica (autoconfiança, empenho e motivação para executar a tarefa) (Cunha, 2004).

O estilo apropriado de liderança é determinado pela avaliação que o líder faz ao subordinado, no que diz respeito à maturidade e à tarefa que este terá de realizar.

Esta teoria defende a capacidade do líder ajustar o seu estilo de liderança para adaptar-se ao seu subordinado, levando em consideração o seu nível de maturidade como a tarefa a desempenhar.

Em modelos mais recentes a maturidade é substituída pela prontidão do subordinado (Cunha, 2004).

A prontidão é definida como sendo “um ponto até ao qual um subordinado demonstra capacidade e vontade de cumprir determinada tarefa”, apesar de a terminologia ser diferente as componentes são as mesmas, tratando os dois do conhecimento, experiência e competência na execução da tarefa (Yeakey, 2002).

#### **2.5.4. Teoria de liderança transacional vs liderança transformacional**

Nos dias de hoje é defendido que o Exército precisa da existência de uma liderança inspiradora, em que os seus líderes colaborem e sejam capazes de demonstrar atitude ética e moral, ganhando assim a confiança de todos os seus subordinados (Rego, 2004).

Rosinha (2009) retrata a liderança como sendo uma capacidade de os líderes induzirem nos seus subordinados um comportamento que os leve a agir para a realização dos objetivos, que representam os valores e as suas motivações.

A liderança pode assumir segundo a Teoria de Bass (2008) duas formas: a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional. Apesar de estas serem duas teorias diferentes podem ser usadas em simultâneo de forma complementar.

Bass (2008) considera que estes dois tipos de teoria são processos distintos mas que são complementares, pelo que o líder pode-se recorrer a ambos os estilos de liderança em momentos ou situações diferentes ou utilizá-los em simultâneo.

Quanto ao seu emprego, a liderança transacional ocorre na sua maioria das vezes em períodos de evolução lenta e em ambientes estáveis, ao contrário da liderança transformacional que ocorre em períodos de fundação de organizações e de mudança (Bass, 2008).

A liderança transformacional dá-se quando os líderes e os seus seguidores começam a interessar-se por objetivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade. Assim, podemos dizer que a liderança transformacional tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, pois vai permitir uma relação de estímulo recíproco entre ambos. O desafio dos líderes transformacionais passa por levarem os outros a liderarem-se a si mesmos, pois ao libertar esse potencial de auto liderança os seus seguidores tornam-se aptos a prescindir do seu líder na sua grande maioria do tempo (Bergamini, 2002).

Os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e conseguem transformar as atitudes, crenças e motivos dos seus seguidores tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass, 2008).

A liderança transacional está associado ao processo de reconhecimento de desempenhos alcançados, isto é, se um subordinado se esforçar para realizar a tarefa atribuída o seu superior vai satisfazer as necessidades e os desejos do subordinado. Este tipo de motivação vai fazer com que os subordinados adquiram energia e a orientação necessária para a realização das tarefas atribuídas. No seio militar existem ferramentas devidamente regulamentares para motivar os subordinados a executem as suas missões, essas ferramentas podem ser louvores, elogios ou o recurso a ações disciplinares. O líder deve estabelecer acordos com os seus subordinados para a execução das tarefas, isto sempre com base na negociação, sendo que deve especificar a recompensa dada para o cumprimento da tarefa (Bass, 1961).

### **2.5.5. Importância da liderança nas Organizações**

Inicialmente as pessoas eram consideradas nas organizações como peças de engenharia passíveis de perfeição, exatidão e eficiência total, e a administração possuía a autoridade total sobre as pessoas, pelo que este modelo tornou-se inibidor da criatividade

por não dar importância ao conhecimento explícito<sup>5</sup>. As constantes mudanças na sociedade e a nível económico passaram a provocar nas pessoas uma vontade de procurar respostas e soluções nas suas fontes de liderança. O líder também sofreu mudanças, passando a compreender que a formação não está no poder mas sim onde existe consciência.

Segundo Bergamini, a liderança organizacional é interpretada como a capacidade de influenciar um grupo com o objetivo de realizar metas, sendo o líder a base desta influência, no que diz respeito ao relacionamento com os subordinados (Bergamini, 2002).

A liderança quando aceita impulsiona o grupo o que leva a que os objetivos da organização sejam cumpridos e promove ações dirigidas à equipa para atingir uma maior eficácia e estarem melhores preparados para os desafios (por exemplo ações de formação). Nesta perspetiva os líderes procuram dar uma maior assistência e orientação ao seu grupo preocupando-se com o desenvolvimento da autoestima do grupo (Robbins, 1999).

As organizações precisam que os líderes sejam “humanos” e motivadores e que se preocupem em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, para que os seus profissionais se tornem mais realizados e felizes. Para tal é necessário a implementação de incentivos e que as pessoas sejam valorizadas, procurando o estímulo aos talentos para o desempenho das funções na organização (Byrne, 1982).

Com a globalização, as mudanças são constantes, competindo ao líder adaptar-se a estas. Mais do que nunca o líder necessita de ser uma pessoa polivalente e multifuncional, devendo compreender as mudanças, criar novas estratégias, e implementar uma mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade e a incerteza da organização (Bass B. M., 2008).

### **2.5.6. Importância da liderança no Exército**

No Exército, o comandante preocupa-se com a complexidade da organização, sendo o responsável por dar vida à organização, transformando o potencial humano em ações que geram desempenho. Esta é uma procura constante de interação entre os membros de um grupo, na qual ser líder implica influenciar os seus subordinados (Rouco & Sarmento, 2010).

---

<sup>5</sup> É o conhecimento que já foi ou pode ser articulado, codificado e armazenado de alguma forma. Ele pode ser prontamente transmitido para outras pessoas. A informação contida nas enciclopédias (incluindo a Wikipédia) é um bom exemplo do conhecimento explícito.



A liderança no seio militar é inserida no exercício do comando, fazendo com que o desempenho funcional do comandante complete o objetivo da chefia militar, sendo esta a autoridade do comandante em dirigir e controlar o desempenho funcional. Liderar não é apenas fazer com que os subordinados atinjam os objetivos organizacionais, é mais do que isso, passa por ter a capacidade de dar o seu melhor pela relação com a motivação, satisfação e desempenho dos seus subordinados, estes aspetos devem estar sempre presentes (Vieira, 2009).

Segundo (Vaughn, 1985) “a liderança militar é o processo de influenciar soldados a cumprir a missão” (Vaughn, 1985 citado por Borralho, 2012) sendo que toda a formação militar de um comandante destina-se a que este venha a ser um líder, com um conjunto de competências de liderança.

## Capítulo 3

### Motivação

#### 3.1 Evolução do conceito de motivação

A palavra motivação, essencial para a vida de um ser humano, deriva do latim *movere* que por sua vez significa mover. Pode ser definida como uma força para que os profissionais se esforcem para efetuar as suas atividades da melhor forma, com vista à sua promoção e valorização (Crisóstomo, 2010).

Quando uma pessoa se sente motivada dificilmente desanima quando se depara com um problema, mantendo-se focada em atingir os seus objetivos/metast (Crisóstomo, 2010).

Chiavenato (1999) refere que “a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.”

Outros autores defendem que a motivação é intrínseca, que esta está dentro de cada um e que não podemos dizer que motivamos os outros, pois temos de ser nós próprios a motivar-nos. (Vergara, 1999) Esta ideia é reforçada pela Silva Rodrigues, que diz: “A motivação é um fenómeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano (Silva, 2007).

Podemos ainda considerar a motivação como uma grandeza vetorial, pois podemos defini-la por uma direção (necessidade e finalidade) e por uma intensidade (pulsão ou impulso), que varia dependendo da energia motivacional. A existência desta energia é manifestada através de impulsos motores complexos e organizados. À medida que esta energia aumenta é acompanhada por uma maior eficácia do comportamento humano, contudo se esta energia aumentar em demasiado o comportamento começa a desorganizar-se numa

agitação emotiva de tonalidade desagradável<sup>6</sup> devido à libertação da energia motivacional através do sistema nervoso vegetativo (Rodrigues, 1998).

### 3.2. Os conceitos de ciência, psicologia e motivação

A área da motivação é bastante confusa pela prática de considerar motivos, impulsos e necessidades como a causa do comportamento do ser humano (Bolles, 1967).

Um dos problemas a ter de ser resolvido quando se discute o conceito de motivação está relacionado com o papel da psicologia como uma ciência. Ao longo da história os conceitos de motivação surgem como causas do comportamento sendo confundidos com os próprios objetivos da psicologia (Bolles, 1967).

Torna-se difícil de explicar porque é que as pessoas se comportam de uma determinada maneira ou de outra, sendo que as pessoas agem de maneira diferentes nas mesmas situações. As teorias de motivação tornam-se uma tentativa de explicar porque os estímulos evocam respostas, tentam perceber porque é que um determinado estímulo evoca uma resposta em vez de uma outra qualquer, e porque certos estímulos têm um valor de recompensa e outros não mas outras respostas parecem surgir por si mesmas sem ter qualquer desencadeamento exterior aparente (Lindgreen, 1982).

As teorias da motivação levam a que os psicólogos se confundam, o que deixará de acontecer quando a psicologia conseguir descrever as condições em que os estímulos evocam as respostas. A psicologia distingue-se de outras ciências uma vez que estuda relações entre vários comportamentos e tudo aquilo que está relacionado com o comportamento, ao contrário da ciência que estuda relações (Marx, 1963).

Caso a motivação seja interpretada como um conjunto de causas do comportamento, a psicologia da motivação pode ser considerada toda a psicologia.

---

<sup>6</sup> A própria designação de emoção deriva dela ocasionar esse comportamento de agitação mais ou menos desorganizado, pois, etimologicamente, o termo significa movimento emergente

### 3.3. Teorias da motivação

#### 3.3.1. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg afirma que a satisfação de necessidades básicas não é a principal fonte de motivação, passou a conceber a motivação como sendo a satisfação de necessidades complexas, como estima e auto realização. Com esta teoria, ele propôs (para existir a motivação no trabalho), o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer as necessidades complexas. Podemos verificar na Tabela nº 5, a relação entre cada fator e as necessidades. É possível distinguir assim as necessidades que geram motivação, que contemplam a satisfação das necessidades de estima e auto realização (Chiavenato, 2003).

**Tabela nº5- Fatores de Herzberg**

<b>Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)</b>	<b>Fatores que geram satisfação (Motivadores)</b>
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração de Companhia	Desenvolvimento

Os fatores higiênicos são aqueles aspetos que se encontram fora do controlo do indivíduo e que estão relacionados com o mesmo. Os fatores motivadores são os aspetos que estão relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo este controláveis pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional (Hering, 1996).

Herzberg propôs que as tarefas a desempenhar devem ser enriquecidas para se alcançar a satisfação do próprio cargo. Este enriquecimento pode ser vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

A única forma de fazer com que o indivíduo se sentisse com vontade própria para realizar a tarefa seria fazer com que existisse por parte do indivíduo satisfação no trabalho,

por outras palavras a motivação acontecia apenas através de fatores motivadores. Existem algumas atividades que a administração de uma organização pode pôr em prática para gerar motivação dos seus subordinados, tal como se pode constatar na tabela nº 6 (Hersey, 1998).

**Tabela nº 6- Atividades Administrativas que geram motivação**

<b>Atividades</b>	<b>Fator motivador</b>
Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas	Responsabilidade e realização pessoal
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado e prestar contas de seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho	Responsabilidade, realização e reconhecimento
Conceder mais autoridade a um empregado na sua atividade, liberdade no cargo	Responsabilidade, realização e reconhecimento
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não supervisor	Reconhecimento interno
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente	Desenvolvimento e aprendizagem
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso

### 3.3.2. Teoria Etológica

Para esta teoria, a energia dos impulsos é acumulada em diferentes grupos do sistema nervoso até que esta seja libertada através de um estímulo do ambiente. Este estímulo vai fazer acionar o nosso sistema nervoso a fim de poder ordenar adequadamente os comportamentos que permitam a influência de fatores hormonais inibidores dos mesmos comportamentos. Uma das maiores críticas a esta teoria vem do seio do behaviorismo, que acusa os etólogos de sugerirem uma falsa dicotomia hereditariedade-ambiente, pois neste caso implica a existência de processos nervosos independentes de fatores do ambiente e que não são influenciados pela aprendizagem.

Para Hebb (1953), o ambiente no qual se processa o desenvolvimento ontogenético vai influenciar diretamente o comportamento do desenvolvimento do organismo.

### **3.3.3. Teoria de incentivo**

David McClelland e Edward Lee Thorndike defendem a teoria de incentivo, que mostra a existência de uma relação entre a psicologia da emoção e o conceito de incentivo. O incentivo torna-se importante no comportamento motivador, sendo os mais importantes ou comuns o dinheiro, reconhecimento social e louvores. As pessoas fazem as suas ações para ganhar uma recompensa, mas nem todas as recompensas são motivacionais, isso vai depender da situação a que a recompensa esteja associado, podendo ser servir de exemplo, o facto de uma pessoa ser mais facilmente motivada por comida quando está com fome. O valor de um incentivo pode mudar ao longo do tempo e em diferentes situações (Franzoi, 2011).

### **3.4. Motivação e desempenho**

Uma vez que o comportamento humano é fundamentalmente orientado por objetivos, sendo eles conhecidos ou inconscientes é importante associar atitudes motivacionais a esses objetivos (Maximiano, 1995).

Estes fatores vão afetar diretamente o comportamento do indivíduo e por consequência o seu desempenho dentro da organização. Existem três itens que estão relacionados entre si: a motivação, comportamento e o desempenho. Podemos definir o desempenho como uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo ser motivado pelo próprio indivíduo, designando-se motivos internos, ou pela situação em que ele se encontra, sendo designados motivos externos (Maximiano, 1995).

Os motivos internos abrangem todas as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo que fazem com que ele realize certas tarefas e não outras, fazendo com que se sinta atraído por certas coisas em vez de outras, e valorize alguns comportamentos e menospreze outros (Maximiano, 1995).

Os motivos externos são definidos por estímulos que o ambiente oferece ou a objetivos que o indivíduo persegue porque satisfaz uma necessidade ou desperta um sentimento de interesse. (Maximiano, 1995)

## Capítulo 4

### Metodologia

#### 4.1. Caracterização da Amostra

A amostra utilizada nesta investigação é constituída pelos cadetes alunos do 1º ao 4º ano e os Aspirantes Alunos Tirocinantes, fazendo assim um total de 296 elementos que participaram na investigação. Esta amostra encontra-se distribuída de acordo com a Tabela nº 7, onde está explanado o número de elementos divididos pelo sexo (masculino e feminino) assim como pelos ramos existentes na AM (Exército e GNR).

Tabela nº 7- Caraterização social da amostra

	Frequências absolutas (N)	Frequências Relativas (%)
<b>Sexo</b>		
<b>Masculino</b>	280	94.6
<b>Feminino</b>	16	5.4
<b>Ramo</b>		
<b>Exército</b>	212	71.6
<b>GNR</b>	84	28.4

Na Tabela nº 8, encontra-se representado a idade dos elementos da amostra, no qual se encontra o número de elementos com as respetivas idades e por fim a média de idades dentro de cada ano. A média de idades para a amostra total é de 21.4 anos sendo, de (19.2 anos para o 1º ano) e de 23.4 para o 5º ano.



Tabela nº 8- Distribuição da amostra pela idade e ano de frequência na Academia Militar

		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	30	32	Total	Média Idades	Desvio Padrão
1ºAno	N	16	11	10	6	1	1	0	0	0	0	0	0	0	45	19.2	1.24
	%	35.5	24,4	22.2	13.3	2.2	2.2	0	0	0	0	0	0	0	100		
2ºAno	N	0	26	24	25	4	3	1	0	0	0	0	0	0	84	20.4	1.6
	%	0	30.9	28.5	29.7	4.7	3.5	1.1	0	0	0	0	0	0	100		
3ºAno	N	0	0	21	19	22	8	4	1	1	0	1	0	0	77	21.4	1.35
	%	0	0	27.7	24.6	28.5	10.3	5.1	1.2	1.2	0	1.2	0	0	100		
4ºAno	N	0	0	0	9	6	11	2	3	5	1	0	1	0	38	22.2	2.1
	%	0	0	0	23.6	15.7	28.9	5.2	7.8	13.1	2.6	0	2.6	0	100		
5ºAno	N	0	0	0	1	19	11	10	2	3	4	0	1	1	52	23.4	1.9
	%	0	0	0	1.9	36.5	21.1	19.2	3.8	5.7	7.6	0	1.9	1.9	100		
Total	N	16	37	55	60	52	34	17	6	9	5	1	2	1	296	21.4	1.2
	%	5.4	12.5	18.5	20.2	17.5	11.4	5.7	2.0	3.0	1.6	0.3	0.6	0.3	100		

Analisando a Tabela nº 9, verificamos que a maioria da amostra está no 2º ano da AM, com 84 elementos. O curso mais representado é o de Ciências Militares (Armas) com 95 elementos, o curso de GNR é o segundo curso mais representado nesta amostra.

Tabela nº 9- Distribuição da amostra por ano e curso (fonte autor)

		Ano de frequência na Academia Militar					Total
		1	2	3	4	5	
cursos	Administração Militar	4	6	6	2	8	26
	Administração Militar, GNR			2			2
	Ciências Militares (Armas)	12	44	35		4	95
	Engenharia Electrotécnica Militar - Material			1			1
	Engenharia Electrotécnica Militar - Transmissões		6	8	2		16
	Engenharia Mecânica Militar		3	2			5
	Engenharia Militar		5	5	2		12
	Engenharias	4		2			6
	Engenharias, Engenharia Militar		1				1
	Exe Artilharia				3	13	16
	Exe Cavalaria				4	8	12
	Exe Infantaria			1	7	14	22
	GNR	25	19	15	2		61
	GNR Cavalaria				2		2
	GNR Infantaria				14	5	19
Total		45	84	77	38	52	296

Encontra-se a cor cinzenta aqueles cursos que não estão representados por elementos da amostra.

## 4.2. Os instrumentos

O instrumento de auto-resposta construído para este estudo inclui cinco partes. A primeira, refere-se a questões de âmbito social e profissional (ano, ramo e curso que frequenta, nº de estudo e de sono diárias e nº de actividades circum-escolares). As restantes quatro partes referem-se às variáveis em estudo.

## 4.3. Orientação para a Liderança

Os estudos de Lord (1984) demonstraram que tanto os líderes como os subordinados estabelecem teorias implícitas sobre os líderes, em que a liderança é percebida e promulgada. Esta teoria da liderança implícita argumenta que a liderança encontra-se nos olhos de quem a vê em vez de ser simplesmente um fenómeno objetivo desprovida de interpretação individual, para isso é necessário que exista uma compreensão dos pressupostos e teorias que os indivíduos detêm acerca de líderes eficazes.

O problema destas teorias implícitas é que quando se tenta medir teorias de liderança na verdade estão a medir a percepção dos traços associados das pessoas com a liderança em vez dos comportamentos de liderança. Uma possibilidade para a compreensão das teorias do individuo sobre a liderança é avaliar as suas concepções e orientações para a liderança em vez de medirmos os traços de personalidade que estão associados aos líderes.

Para explorar as diferentes perspetivas sobre o que realmente é a liderança, Drath (2001) propõe a existência de três orientações para a liderança, de dominância pessoal, de influência/ desenvolvimento interpessoal e de liderança partilhada.

A perspetiva de **dominância pessoal** é vista como a liderança que as pessoas possuem, como resultado da sua posição ou características individuais, pode também resultar de ambas. Nesta perspetiva os líderes influenciam os seus seguidores de uma forma unidirecional. Desta forma considera-se que os líderes nascem já com estas características e são diferentes dos seus seguidores. Podemos afirmar que o líder é a fonte de liderança e que

os seus seguidores são os recetores da liderança, esta dominância tem sido a forma em que a liderança tem sido compreendida ao longo da história (Hiller 2005).

A perspetiva de **Influência/desenvolvimento interpessoal** aborda a liderança como um processo de negociação em vez de ser sobre o poder. Assim, a liderança não é simplesmente autoridade, uma vez que os líderes devem ter em conta outras perspetivas, estes líderes são indivíduos que se envolvem ativamente no processo de negociação. Em casos em que existe um líder definido, a liderança é vista como um processo de influência em vez de coerção (Hiller, 2005).

A perspetiva de **Liderança partilhada** é diferente das restantes, esta dominância de liderança define que a respetiva liderança é uma propriedade do grupo e não apenas de um único indivíduo, e é o resultado da existência de uma interação colaborativa. Neste caso as responsabilidades são compartilhadas por todo os membros do grupo.

Podemos pensar que estas três abordagens podem constituir três anéis concêntricos, em que o domínio pessoal encontra-se ao centro, a influência interpessoal circundante ao domínio pessoal e por fim a liderança partilhada a circundar os outros dois domínio como está representado na figura nº1 (Drath 2001).

Segundo Drath, a liderança compreendida por baixo é incapaz de entender a liderança usada acima, isto é, uma abordagem de dominância pessoal é incapaz de entender a liderança partilhada.

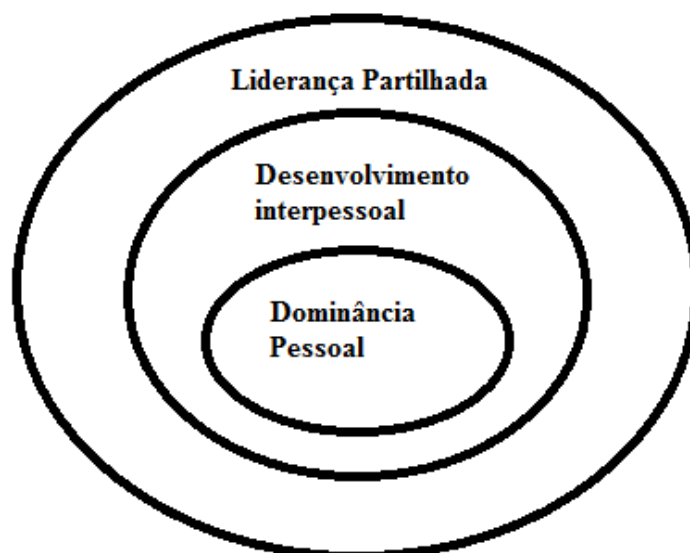


Figura nº 1- Dominâncias da Escala de Hiller (Fonte Drath 2001)

#### 4.4. Escala de motivação

A escala de motivação usada neste trabalho é a escala elaborada por Chan e Drasgow. Parte do pressuposto que existem diferenças entre os indivíduos e que estas diferenças afetam as decisões do líder em assumir a liderança, estas diferenças podem ser, os diferentes papéis de liderança, a responsabilidade, a persistência e a intensidade no esforço de liderança, devido a estas diferenças elaboraram o conceito de motivação para liderar (MTL). A escala é composta por três fatores, a identidade afetiva, não calculista e o envolvimento social-normativo.

Uma pessoa não calculista é propícia a que se deixe Liderar, não querendo ter encargos que estão associados com a tomada de uma posição de liderança. A pessoa orientada para a identidade afetiva está disposta a assumir a liderança porque gosta de liderar as outras pessoas, já no caso de existir um envolvimento social normativo, as pessoas assumem a liderança mas como sendo um dever para elas.

Os militares que se veem como líderes, pessoas em que a liderança é forte em identidade afetiva, são propensos a pensar mais vezes em liderança (Chan & Drasgow, 2001).

#### 4.5. Procedimento

Esta investigação iniciou-se durante o ano letivo de 2012/2013. Numa fase inicial, foi elaborada um projeto do TIA, o mesmo foi analisado e aprovado pela Comissão Científica da AM.

Numa segunda fase realizaram-se os questionários aos cadetes da AM e aos Aspirantes, foi feita inicialmente uma explicação dos objetivos desta investigação e que o questionário servia para a recolha de informação sobre a liderança e a motivação. Foi garantido a confidencialidade e anonimato dos cadetes. Os cadetes responderam ao questionário através da internet pela ferramenta Google Forms.

Na fase seguinte, os questionários foram analisados através do programa de análise estatística SPSS versão 22 através do qual se procedeu à análise dos mesmos.

## Capítulo 5

### Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

#### 5.1. Apresentação e Análise dos Resultados

##### 5.1.1. Precisão - Coeficientes de Alfa de Cronbach

O uso do  $\alpha$  (*Coeficiente de Alfa de Cronbach*), pretende fazer uma estimativa da precisão da escala de motivação e da escala da orientação para a liderança, isto porque este coeficiente avalia a consistência interna de cada escala. Este coeficiente pode variar entre os valores de zero e um, sendo que, quanto mais se aproximar do valor de um, maior é a consistência interna ou existe uma maior relação entre os itens da escala. Este resultado vai significar a existência de uma homogeneidade da medida do mesmo fenómeno (Kline, 2000).

Analisando a Tabela nº10 e fazendo relação com os dados de Murphy e Davidsholder (1988), podemos afirmar que existe uma fiabilidade moderada a elevada para ambas as escalas, uma vez que para a escala de motivação se obteve um valor de .84 e para a escala de motivação para a liderança o valor foi de .88.

Tabela nº 10- Coeficientes de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	
Escala de motivação	.84
Escala de orientação para a liderança	.88

### 5.1.2. Homogeneidade das variáveis

Realizou-se o teste de Levene e do teste-t no que diz respeito ao género da amostra recolhida. O teste de Levene permite-nos apurar a existência de homogeneidade das variáveis. As variâncias não são diferentes uma vez que a significância associada ao teste de Levene é superior a .05. Assumiu-se a homogeneidade das variáveis e por consequência optou-se pelo uso dos valores do teste-t de variáveis iguais assumidas. Os resultados do teste-t indicam que não existem diferenças no género da amostra. Os resultados obtidos na escala de motivação e na escala de orientação para a liderança, uma vez que o teste-t não mostra diferenças estatisticamente significativas num intervalo de 95% para as variáveis identidade afetiva, social normativo, dominância pessoal e no desenvolvimento interpessoal. O mesmo não se aplica às variâncias da orientação não calculista e na liderança partilhada.

No apêndice A, temos explanado os valores do teste de Levene e do teste-t no que diz respeito ao ano que os participantes nesta investigação frequentam.

### 5.1.3. Estatística descritiva

Através da Tabela nº11 podemos analisar a estatística descritiva relativa à escala de motivação no que diz respeito à amostra total, podemos verificar que a dimensão com valores mais elevados é o envolvimento social normativa (média = 3.78), seguido da dimensão de identidade afetiva (média = 3.12) e por fim a dimensão não calculista (média = 2.83).

**Tabela nº 11- Estatísticas descritiva relativa à escada de motivação (N=296)**

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Identidade afetiva</b>	3.12	.83
<b>Não calculista</b>	2.83	1.08
<b>Envolvimento social normativa</b>	3.78	.76

Apesar de os anos serem diferentes verificamos que a variável com a dimensão com valores mais elevados é semelhante, neste caso o envolvimento social normativa, teve a média mais alta em todos os anos, verificamos que no 1º ano o valor da dimensão foi de 3.86

(Apêndice B tabela nº 28), no 2º ano o valor foi de 3.84 (Apêndice B tabela nº 29), no 3º ano a média foi de 3.49 (Apêndice B tabela nº 30), no 4º ano a média foi de 3.60 (Apêndice B tabela nº 31) e por fim o 5º ano teve a média de 2.73 (Apêndice B tabela nº 32).

Analisando agora a Tabela nº 12 que está relacionada com a escala de orientação para a liderança no que diz respeito à amostra total, a dimensão com valores mais elevados é a dominância pessoal (média = 3.95), isto porque, a experiência adquirida pelos alunos da AM é à base de que o líder é a fonte da liderança e que os seguidores são os recetores da liderança, este modo de ver a liderança é usado ao longo da história. A dimensão com valores mais baixo é a Liderança partilhada, isto porque, no Exército evita-se este tipo de liderança uma vez que a liderança nunca é dividida entre o líder e os seus subordinados.

**Tabela nº 12-Estatísticas descritiva relativa à escala de orientação para a liderança (N=296)**

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Dominância pessoal</b>	3.95	.88
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	3.94	.86
<b>Liderança partilhada</b>	3.66	.85

Analisando agora cada ano individualmente verificamos que existe novamente uma semelhança na maioria dos anos no que diz respeito à dimensão com valor médio mais alta.

No 1º ano, a dimensão com o valor mais elevado é a dominância pessoal com a média de 4.24 (apêndice B tabela nº 33).

No caso do 2º ano a dimensão com a média superior foi a do desenvolvimento interpessoal, com a média de 4.19 (apêndice B tabela nº 34), semelhante ao 2º ano é o 3º ano com a média de 3.70 (apêndice B tabela nº 35), o 4º ano com a média de 3.68 (apêndice C tabela nº 36) e por fim o 5º ano com a média de 4.28 (apêndice B tabela nº 37).

#### **5.1.4. Diferenças por ano: Motivação e Orientação para a liderança**

Utilizou-se o teste One Way ANOVA para analisar a comparação entre duas variáveis, numa primeira fase comparamos as duas escalas (motivação e orientação para a liderança) com os anos de frequência na AM, numa segunda fase comparamos as mesmas escalas.

Através da Tabela nº 11 conseguimos verificar a relação de cada dimensão das escalas com os respetivos anos.

A escala de motivação encontra-se dividida pelas suas dimensões e estas foram analisadas individualmente, sendo que para a identidade afetiva o ano em que se destaca é no 1º ano ( $M = 3.44$ ), e a mais baixa é no 5º ano ( $M = 2.30$ ). Quanto à dimensão não calculista o 5º ano é o que tem a maior média ( $M = 3.81$ ) e o mais baixo 1º ano ( $M = 2.40$ ) e por último o envolvimento social normativa o ano que se destaca é o 5º ano ( $M = 4.17$ ) e o ano em que tem a média mais baixa é o 4º ano ( $M = 3.60$ ).

Ainda dentro desta escala podemos afirmar que os elementos de todos os anos tem uma tendência a se identificarem com o envolvimento social normativa (1º ano = 3.86, 2º ano = 3.84, 3º ano = 3.49, 4º ano = 3.60, 5º ano = 4.17), logo podemos dizer que grande maioria dos alunos encaram a liderança como sendo um dever para eles.

Através destes dados podemos afirmar que os alunos do 1º ano sentem uma maior vontade de liderar, isto porque um dos objetivos dos alunos quando entram para a Academia Militar é mais direcionada com a vontade de liderar homens e de comandar os seus homens. No caso dos alunos do 5º ano este fenómeno já não acontece uma vez que estes já têm outra perspetiva do meio militar, pelo estudo realizado, verificamos que os alunos do 5º ano sentem mais a necessidade de se deixarem liderar e encaram a liderança como sendo um dever para eles.

No que diz respeito à escala de orientação para a liderança, a dimensão de dominância pessoal tem uma maior média no 5º ano ( $M = 4.28$ ) e a mais baixa é no 3º ano ( $M = 3.55$ ), quanto ao desenvolvimento interpessoal o mesmo não acontece, o ano com a média mais elevada é o 2º ano ( $M = 3.84$ ) e o ano com média mais baixo é o 4º ano ( $M = 3.68$ ), por último a liderança partilhada o 1º ano tem a média mais alta ( $M = 4.20$ ) e o 5º ano é o ano com a média mais baixa ( $M = 3.11$ ). Dentro de cada ano verifica-se que a dominância pessoal identifica-se mais no 1º ano ( $M = 4.24$ ) e no 5º ano ( $M = 4.28$ ), os restantes anos identificam-se mais com o desenvolvimento interpessoal, 2º ano ( $M = 4.19$ ), o 3º ano ( $M = 3.70$ ) e por último o 4º ano ( $M = 3.68$ ).



**Tabela nº 13- Teste One Way ANOVA ano de frequência e escalas**

	<b>Identidade Afetiva</b>		<b>Não Calculista</b>		<b>Envolvimento Social Normativa</b>		<b>Dominância Pessoal</b>		<b>Desenvolvimento Interpessoal</b>		<b>Liderança Partilhada</b>	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>1</b>	3.44	.69	2.40	1.00	3.86	.58	4.24	.57	4.17	.68	4.20	.54
<b>2</b>	3.26	.66	2.63	1.12	3.84	.66	4.09	.73	4.19	.71	3.95	.74
<b>3</b>	3.25	.83	2.72	.92	3.49	.77	3.55	1.03	3.70	.96	3.49	.88
<b>4</b>	3.26	.79	2.73	1.15	3.60	.85	3.65	.90	3.68	1.04	3.52	.92
<b>5</b>	2.30	.75	3.81	.58	4.17	.75	4.28	.80	3.90	.75	3.11	.73
<b>Totais</b>	3.10	.74	2.85	.95	3.79	.72	3.96	.80	3.92	.82	3.65	.76

### 5.1.5. Correlação entre as variáveis

Foi utilizado a correlação de Pearson para analisar a correlação entre as variáveis e as suas dimensões utilizadas, para isso foi analisado do 1º ano ao 5ºano como um só.

Como era previsível, e como outras investigações já tinham concluído, existe uma correlação positiva e significativa entre as dimensões da escada de motivação. O valor mais significativo decorre na ligação da relação do Envolvimento social normativa e a identidade afetiva sendo  $r = .16$ ,  $p < .01$ , como se verifica na tabela nº 14

O mesmo acontece na escala de orientação para a liderança, existe uma relação significativa nas três variáveis, sendo que a relação significativa da dominância pessoal é com o envolvimento social normativa ( $r = .68$ ,  $p < .01$ ), o desenvolvimento interpessoal tem o valor de relação superior com a dominância pessoal ( $r = .74$ ,  $p < .01$ ) e por fim a liderança artilhada relaciona-se com o desenvolvimento interpessoal ( $r = .59$ ,  $p < .01$ ), sendo verificado pela tabela nº 14.

**Tabela nº 14- Correlação das variáveis na amostra geral (N=296)**

	<b>Identidade Afetiva</b>	<b>Não Calculista</b>	<b>Envolvimento Social Normativa</b>	<b>Dominância Pessoal</b>	<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	<b>Liderança Partilhada</b>
<b>Identidade afetiva</b>	-					

<b>Não Calculista</b>	-.02	-				
<b>Envolvimento Social Normativa</b>	.16**	-.02	-			
<b>Dominância Pessoal</b>	.17**	-.02	.68**	-		
<b>Desenvolvimento Interpessoal</b>	.23**	-.10	.61**	.74**	-	
<b>Liderança Partilhada</b>	.43**	-.24**	.44**	.53**	.59**	-

No que diz respeito a cada ano especificamente verificamos que existe uma diferença nas relações mais significativas. No caso do 1º ano, dentro da escala de motivação, a variável social normativo correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.59$ ,  $p<.01$ ), a dominância pessoal relaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ) e com o envolvimento social normativa ( $r=.43$ ,  $p<.01$ ). No que diz respeito à escala da orientação para a liderança, a variável de desenvolvimento interpessoal correlaciona-se positivamente com o envolvimento social normativo ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ), com a dominância pessoal ( $r=.87$ ,  $p<.01$ ), com a identidade afetiva ( $r=.35$ ,  $p<.05$ ) e com o não calculista ( $r=.30$ ,  $p<.05$ ), por fim, a liderança partilhada correlaciona-se com o não calculista ( $r=.31$ ,  $p<.01$ ), identidade afetiva ( $r=.41$ ,  $p<.05$ ), envolvimento social normativa ( $r=.50$ ,  $p<.05$ ), dominância pessoal ( $r=.64$ ,  $p<.05$ ) e com o desenvolvimento interpessoal ( $r=.63$ ,  $p<.05$ ). (Apêndice D, tabela nº 38)

Ao analisar o 2º ano podemos verificar que existem algumas semelhanças em relação ao 1º ano, no que diz respeito à variável dominância pessoal correlaciona-se positivamente com a identidade afetiva ( $r=.29$ ,  $p<.01$ ) e com o envolvimento social normativo ( $r=.56$ ,  $p<.01$ ), o desenvolvimento interpessoal correlaciona-se positivamente com o envolvimento social normativa ( $r=.58$ ,  $p<.01$ ) e com o dominância pessoal ( $r=.71$ ,  $p<.01$ ), a liderança partilhada correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.27$ ,  $p<.05$ ), com o envolvimento social normativa ( $r=.56$ ,  $p<.01$ ), dominância pessoal ( $r=.71$ ,  $p<.01$ ), desenvolvimento interpessoal ( $r=.60$ ,  $p<.01$ ), neste caso não se relaciona com o não calculista o que ocorreu com o 1ºano. Ainda no 2º ano a variável não calculista correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ). (Apêndice D, tabela nº 39)

No caso do 3º ano, a variável não calculista e o envolvimento social normativa correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.28$ ,  $p<.05$ ), ( $r=.43$ ,  $p<.01$ ) a dominância pessoal correlaciona-se positivamente com identidade afetiva ( $r=.42$ ,  $p<.01$ ) e com o envolvimento social normativa ( $r=.72$ ,  $p<.01$ ), um individuo que assume que o líder é a

fonte da liderança está disposto a assumir a liderança porque gosta de liderar os outros ou assume a liderança como sendo um dever, o desenvolvimento interpessoal correlaciona-se com identidade afetiva ( $r=.41$ ,  $p< .01$ ), envolvimento social normativa ( $r=.73$ ,  $p< .01$ ), dominância pessoal ( $r=.72$ ,  $p< .01$ ) e por fim a liderança partilhada correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.39$ ,  $p< .01$ ), envolvimento social normativa ( $r=.66$ ,  $p< .01$ ), dominância pessoal ( $r=.69$ ,  $p< .01$ ), e o desenvolvimento interpessoal ( $r=.70$ ,  $p< .01$ ). (Apêndice D, tabela nº 40)

No 4º ano, a variável envolvimento social normativa correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.59$ ,  $p< .01$ ), a dominância pessoal correlaciona-se com a identidade afetiva e com o envolvimento social normativa ( $r=.46$ ,  $p< .01$ ), ( $r=.62$ ,  $p< .01$ ), isto é uma pessoa que sinta como sendo a fonte de liderança e os seus seguidores são os recetores da liderança sentem-se dispostos a assumir a liderança porque gostam de liderar ou assumem a liderança como sendo um dever para ele. O desenvolvimento interpessoal correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.33$ ,  $p< .05$ ), envolvimento social normativa ( $r=.61$ ,  $p< .01$ ) e com a dominância pessoal ( $r=.71$ ,  $p< .01$ ), assim sendo podemos afirmar que se a para um individuo a liderança é vista como um processo de influência em vez de coerção é porque este assume a liderança como um dever para ele ou porque gosta de liderar os outros. Por fim a variável liderança partilhada correlaciona-se com a identidade afetiva ( $r=.61$ ,  $p< .01$ ), envolvimento social normativa ( $r=.61$ ,  $p< .01$ ), dominância pessoal ( $r=.70$ ,  $p< .01$ ), e o desenvolvimento interpessoal ( $r=.62$ ,  $p< .01$ ), através destes resultados podemos afirmar que para um individuo a liderança é vista como um processo de influência em vez de coerção é porque este assume a liderança como um dever para ele ou porque gosta de liderar os outros. (Apêndice D, tabela nº 41)

No 5º e último ano de análise a dominância pessoal correlaciona-se com o envolvimento social normativa ( $r=.47$ ,  $p< .01$ ), sendo assim podemos afirmar que um líder que se assume como sendo a fonte da liderança, vai assumir a liderança como sendo um dever para eles, no caso do desenvolvimento interpessoal correlaciona-se com o não calculista ( $r=.30$ ,  $p< .05$ ), envolvimento social normativa ( $r=.79$ ,  $p< .01$ ) e a dominância pessoal ( $r=.79$ ,  $p< .01$ ), assim sendo, um individuo que vê a liderança como um processo de influencia em vez de coerção é propicio a se deixar liderar ou assume a liderança como sendo um dever, por fim a liderança partilhada correlaciona-se com o envolvimento social normativa ( $r=.72$ ,  $p< .01$ ), dominância pessoal ( $r=.61$ ,  $p< .01$ ) e com o desenvolvimento interpessoal ( $r=.77$ ,  $p< .01$ ). (Apêndice D, tabela nº 42)

### 5.1.6. Regressão linear

Esta ferramenta pretende verificar se existe uma relação entre cada uma das variáveis independentes com a variável dependente. Deste modo vamos fazer a análise entre as variáveis da Escala de Motivação e a Escala de Orientação para a Liderança.

#### 5.1.6.1. Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada

Efetuuou-se o teste de Durlin-Watson, este teste tem a particularidade que os valores possíveis a acontecer situam-se sempre entre o um e o três. Quando o resultado se aproxima do valor dois significa que os erros são independentes podendo então prosseguir com o estudo.

A Tabela nº 15 representa o de Durbin- Watson, da amostra geral, o valor do mesmo é de 1.75, podendo assim considerar-se que os erros são independentes.

Na mesma tabela podemos retirar a informação do  $R^2 = .185$ , o que se pode depreender que a identidade afetiva influencia 18.5% a nível de diálogo relacional.

**Tabela nº 15- Resumo da Regressão linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada**  
(N=296)

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
.430	<b>.185</b>	.182	.75398	<b>1.755</b>

Analisando a tabela nº 17 que representa a influência de cada ano, verificamos que o ano em que a identidade afetiva mais influencia a liderança partilhada é o 4º ano com 38.1%, ano em que existe menos influência é o 5º ano com apenas 5.6 %, com este resultado podemos verificar que um individuo do 4º ano que assuma a liderança como um gosto em liderar os outros está relacionada com a partilha da responsabilidade no seio de um grupo e que a liderança é vista como não sendo a propriedade de um único indivíduo, a razão para

que no 5º ano esta influência é menor é devido a que durante os tirocínios os aspirantes são preparados para as funções de subalternos, isto leva a que passem a ter mais responsabilidades e que estes sejam responsabilizados pelos seus atos individualmente e não como um grupo, ao contrário do que acontece durante a AM.

Tabela nº 16- Dados da % de influência de cada ano

<b>Ano de frequência na AM</b>	<b>Influência (%)</b>
1º Ano	17.6
2º Ano	7.4
3º Ano	15.7
4º Ano	<b>38.1</b>
5º Ano	<b>5.6</b>

Após a análise e observando a tabela nº12 onde está representado o teste de ANOVA, podemos verificar que a significância da razão de Z é de  $p < .005$ , isto quer dizer que, este modelo traduz bem a identidade afetiva, isto porque se considera significativa quando o Z é superior a .005.

Tabela nº 17- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e o diálogo relacional

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	37.795	1	37.795	66.485	<b>.000</b>
<b>Resíduo</b>	166.564	293	.568		
<b>Total</b>	204.359	294			

#### 5.1.6.2. Regressão Linear entre a motivação não calculista e o desenvolvimento interpessoal

O teste de Durbin-Watson para a motivação calculista e o desenvolvimento interpessoal está representado na Tabela nº 18, uma vez que este valor é de 1.79, podemos afirmar que os erros são independentes.

Analisando o  $R^2$ , verificamos que a motivação não calculista influencia pouco o envolvimento interpessoal, em cerca de 1.1%, nota-se que ao longo dos anos esta influência vai aumentando chegando até aos 9.5% (Apêndice N)

**Tabela nº 18- Resumo da Regressão linear entre a motivação não calculista e o desenvolvimento interpessoal (N=296)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
.105 <sup>a</sup>	.011	.008	1.0796	<b>1.79</b>

Através da análise da tabela nº 19, verificamos que o ano em que a motivação não calculista mais influencia o desenvolvimento interpessoal é no 5º ano com 9.5%, o ano em que existe menos influência é no 4º ano com apenas 1.3%, neste caso obteve-se baixos valores de influência uma vez que durante o processo de formação da AM, os seus alunos são formados de modo a que não se deixem de ser liderados pelos outros e que estejam preparados para ter encargos e responsabilidades.

**Tabela nº19- Dados da % de influência de cada ano**

<b>Ano de frequência na AM</b>	<b>Influência (%)</b>
<b>1º Ano</b>	9.2
<b>2º Ano</b>	1.8
<b>3º Ano</b>	3.8
<b>4º Ano</b>	<b>1.3</b>
<b>5º Ano</b>	<b>9.5</b>

Na tabela nº 20 está presente o teste ANOVA, verifica-se que a significância da razão Z é de  $p \leq .005$ , ou seja este modelo traduz bem a motivação não calculista.

Em relação aos restantes anos verificamos que o valor da significância de Z é de  $p \leq .073$ .

**Tabela nº 20- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal (N=296)**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	3.770	1	3.770	3.234	<b>.073</b>
<b>Resíduo</b>	340.393	292	1.166		
<b>Total</b>	344.163	293			

### 5.1.6.3. Regressão Linear entre o desenvolvimento social normativa e a dominância pessoal

Podemos retirar da Tabela nº 21 o valor do teste de Durbin-Watson, neste caso o valor é de 1.91, o que nos permite afirmar que os erros são independentes, o mesmo acontece nos 5 anos da Academia Militar.

Está também representado o  $R^2 = .465$ , isto é, a variável do desenvolvimento social normativa influencia 46.5% a dominância pessoal.

**Tabela nº 21- Resumo da Regressão linear entre o desenvolvimento social normativa e a dominância pessoal (N=296)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
.68	<b>.465</b>	.46	.55	<b>1.91</b>

Analisando cada ano individualmente (tabela nº 22), notamos que o ano em que existe uma maior influencia é no 3º ano e o ano em que menos influencia existe é no 1º ano.

**Tabela nº 22- Dados da % de influência de cada ano**

<b>Ano de frequência na AM</b>	<b>Influência (%)</b>
<b>1º Ano</b>	<b>19.2</b>
<b>2º Ano</b>	32.3

<b>3º Ano</b>	<b>52.3</b>
<b>4º Ano</b>	38.6
<b>5º Ano</b>	22.1

A Tabela nº 23 represente o teste ANOVA, o valor de  $p \leq .001$ , isto traduz que o modelo se ajusta ao desenvolvimento social normativo. O mesmo acontece na análise dos cinco anos de forma independente em que o valor é  $p \leq .001$  em todos os anos menos no 4º ano que o valor é de  $p \leq .005$ .

**Tabela nº 23- Teste ANOVA da Regressão Linear entre o desenvolvimento social normativa e a dominância pessoal (N=296)**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	79.413	1	79.413	255.792	<b>.001</b>
<b>Resíduo</b>	90.655	292	.310		
<b>Total</b>	170.068	293			

### **5.1.6.3. Regressão Linear entre a motivação não calculista e a liderança partilhada**

Na Tabela nº 24 temos representados os valores do teste de regressão linear entre as duas variáveis (não calculista e a liderança partilhada), como vimos na Tabela nº 20 a motivação não calculista tem pouca influência na outra variável, neste caso a sua influência é apenas de 6% ( $R^2 = .60$ ) e o valor de Durbin-Watson é de 1.90, como já tínhamos analisado nas outras regressões lineares este valor pode depreender que os erros são independentes.

**Tabela nº24- Resumo da Regressão linear entre a motivação não calculista e a liderança partilhada (N=296)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
----------	----------------------	-------------------------------	----------------------------------	----------------------



.24	<b>.060</b>	.057	1.051	<b>1.90</b>
-----	-------------	------	-------	-------------

Analisando cada ano individualmente, tabela nº 25, notamos que é no 1º ano que se verifica uma maior influência da motivação não calculista na liderança partilhada, no caso do 4º ano, podemos afirmar que neste caso a variável não calculista não influencia a outra variável, isto porque a percentagem de influência é muito baixa, como já foi visto anteriormente a motivação não calculista não influencia com grande significância a liderança partilhada.

Tabela nº25- Dados da % de influência de cada ano

Ano de frequência na AM	Influência (%)
<b>1º Ano</b>	<b>9.8</b>
<b>2º Ano</b>	2.3
<b>3º Ano</b>	1.5
<b>4º Ano</b>	<b>0.5</b>
<b>5º Ano</b>	4.2

Os resultados do teste ANOVA estão representados na Tabela nº 26, este tem um valor de significância de Z de  $p \leq .001$ .

Tabela nº 26- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e a liderança partilhada (N=296)

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	20.632	1	20.632	18.660	<b>.000</b>
<b>Resíduo</b>	323.970	293	1.106		
<b>Total</b>	344.602	294			

## 5.2. Discussão dos Resultados

A finalidade deste capítulo é de apresentar uma discussão dos resultados em cima obtidos.

A nossa análise inicia-se pelo Coeficiente de *Alfa de Croanbach*, sendo este um indicador de consistência das variáveis internamente. Relacionando os dados obtidos na aplicação da Escala da Motivação pelo seu autor, Clan e Drasgow (2001) com os dados obtidos na nossa investigação chegamos à conclusão que eles são próximos, sendo que os nossos dados foram de .80 e pelo autor da escala de .84.

Em relação à Escala de Orientação para a Liderança, Hiller (2005) obteve o coeficiente de *Alfa* de .77, este foi inferior ao valor que se obteve nesta investigação uma vez que o valor de *Alfa* que obtivemos foi de .88.

Uma vez que estes valores estão dentro dos critérios de fiabilidade apresentados por Murphy e Davidsholder (1988), concluímos que se encontram os requisitos necessários para dar continuidade com a investigação, tratando-se por isso de escalas com índices de precisão.

Foi aplicado o teste de Levene e o teste-t, para se determinar se existe uma homogeneidade entre a variável género usada nos questionários aplicados aos elementos da amostra. Para este caso não se obteve significância para o intervalo de 95%, resultante disso é possível analisar os resultados obtidos sem qualquer tipo de restrição.

Através do uso da estatística descritiva podemos verificar qual o nível de percepção da Escala de Motivação e da Escala de Orientação para a Liderança.

Quanto à Escala de Motivação verificamos a nível de amostra geral uma média superior quanto à variável de Envolvimento Social Normativa sendo, que a variável com média mais baixa foi a de Não Calculista. Em todos os anos verificou-se que a variável com a média mais elevada foi sempre o Envolvimento Social Normativa e a variável mais baixa foi sempre a não calculista.

No que diz à Escala de Orientação para a Liderança, o mesmo não acontece como na Escala anterior, neste caso os cadetes do 1º ano regem-se mais pelo principio da dominância pessoal e a afastar-se do desenvolvimento interpessoal, enquanto que os restantes cadetes dos outros anos têm tendência identificam-se mais com o desenvolvimento interpessoal e menos com a liderança partilhada, isto porque à medida que os alunos da AM vão adquirindo experiência no seio militar vão-se apercebendo que a liderança deverá ser um processo de influência em vez de ser de coerção, a liderança deverá ser um processo de negociação, e vão se afastar de uma liderança em que a responsabilidade é compartilhada por todos os membros de um grupo, este tipo de liderança não pode ser usada numa instituição como o

Exército, uma vez que existe uma hierarquia perfeitamente definida e que a responsabilidade nunca é partilhada mas sim assumida pelo líder.

Usou-se o Teste One Way ANOVA para comparar duas variáveis distintas, no caso desta investigação analisamos cada uma das escalas com a variável da idade dos elementos da amostra. Através desses resultados e da análise da Escala de Motivação podemos afirmar que os cadetes do 1º ano tem uma maior tendência para se aproximar da variável de Envolvimento Social Normativa, os restantes cadetes dos respetivos anos assemelham-se aos cadetes do 1º ano, sendo assim podemos assumir que os cadetes alunos assumem a liderança como sendo um dever para eles. Não acontece o mesmo para a Escala de Orientação para a Liderança, os cadetes alunos do 1º ano e do 5º ano tem tendência a aproximarem-se da Dominância Pessoal enquanto que os cadetes do 2º, 3º e 4º ano aproximam-se do Desenvolvimento Interpessoal.

O Coeficiente de Correlação de Pearson é um indicador que descreve a interdependência entre as variáveis utilizadas, analisando a amostra num modo geral verificamos que o envolvimento normativo está correlacionado com a identidade afetiva e com a dominância pessoal. Nesta análise verificou-se que a dimensão não calculista não se relaciona com as restantes variáveis no que diz respeito à escala de motivação, isto vai ao encontro da bibliografia levantada para esta investigação, uma vez que existindo uma maior identidade afetiva e envolvimento social normativa faz baixar a não calculista, isto é as pessoas ao liderar vão ter em atenção a responsabilidade e os encargos que estão associados com a tomada de uma posição de liderança.

No que diz respeito à escala de orientação para a liderança esta correlaciona-se com a escala de motivação, isto é, a identidade afetiva e o envolvimento social normativa correlacionam-se com todas as variáveis da escala de orientação para a liderança. A dimensão não calculista só se correlaciona com a liderança partilhada, um individuo que se deixe ser liderado e que não quer ter encargos vai de uma forma natural partilhar a liderança, resultando assim um compartilhar da mesma, a dominância pessoal correlaciona-se com o desenvolvimento interpessoal e a liderança partilhada, isto porque um individuo que assume que o líder é a fonte da liderança e os seus seguidores são os recetores vão assumir que a liderança é um processo de influência em vez de ser um processo de coerção mas que esta liderança não é propriedade de um grupo mas sim de apenas um único sujeito e por fim o desenvolvimento interpessoal está correlacionado com a liderança partilhada.

Por último foi utilizada a Regressão Linear, de modo a analisar a percentagem de quanto uma variável influencia outra. Após verificar se os dados obtidos são independentes,

através da aplicação do teste de Durbin-Watson, é possível verificar que a identidade afetiva tem uma influencia sob a liderança partilhada de 18.5%, a motivação não calculista sob o envolvimento interpessoal de 1.1%, o desenvolvimento social normativo sob a dominância pessoal de 46.5% e por último a motivação não calculista sob a liderança partilhada de 6%. Verificamos assim que a variável não calculista é a que influencia menos as outras variáveis, e que o desenvolvimento social normativo é a variável que influencia mais.

## Capítulo 6

### Conclusões e Recomendações

A investigação realizada neste trabalho de investigação subordinado ao tema “*Construção da Motivação e da Orientação para a Liderança dos futuros Líderes Militares*” estabeleceu como objeto de estudo os alunos da Academia Militar no ano letivo de 2013/2014.

A metodologia utilizada nesta investigação teve como suporte a revisão de literatura e a análise dos dados estatísticos obtidos pelos inquéritos realizados aos Cadetes Alunos e aos Aspirantes Tirocinantes, estas ferramentas serviram para responder às solicitações levantadas no início da investigação.

O objetivo desta investigação é responder à pergunta de partida “ De que forma o decorrer dos anos na Academia Militar influencia a motivação e a orientação da liderança nos futuros oficiais?”.

A partir desta questão surgiram quatro perguntas derivas assim como as suas hipóteses, em que estas poderão ser verificadas, verificadas parcialmente ou refutadas.

**Hipótese 1:** Um maior nível de identidade afetiva influencia positivamente os níveis de orientação para a liderança partilhada nos futuros oficiais. Analisando os dados obtidos através da correlação entre as variáveis, e de uma forma geral, verifica-se que a identidade afetiva correlaciona-se com a liderança afetiva, isto porque do 1º ao 4º ano verifica-se uma correlação positiva significativa o que não se verifica no 5º ano. Analisando a Regressão linear voltamos a verificar que do 1º ao 4º ano a identidade afetiva influencia significativamente a liderança partilhada, o mesmo não acontece no 5º ano, neste caso tem pouca influência na liderança partilhada. Devido a estes resultados podemos afirmar que a hipótese é **verificada**.

**Hipótese 2:** Um menor nível de motivação não calculista influencia negativamente a orientação do tipo interpessoal nos futuros oficiais. Através da análise dos resultados obtidos verificámos que de um modo geral não existe correlação entre as duas variáveis, mas se formos a analisar cada ano individualmente verificámos que apenas no primeiro ano é que se verifica a existência de uma correlação, isto pode ser resultado de que os

alunos do primeiro ano não terem conhecimento do que é a vida militar, de não se sentirem à vontade de assumir papéis de liderança porque tudo é novo para eles e que o primeiro ano é um ano de transição da vida civil para a vida militar. No caso da regressão linear verificamos que a variável não calculista influencia muito pouco a variável de desenvolvimento interpessoal. Devido a estes resultados podemos afirmar que a hipótese é **refutada**.

**Hipótese 3:** Um maior envolvimento social normativo influencia positivamente uma liderança partilhada nos futuros oficiais. Com os resultados obtidos durante esta investigação podemos afirmar que existe uma correlação significativa entre as duas variáveis no que diz respeito à análise de todos os anos como um só ou analisando cada ano separadamente. Na regressão linear obtiveram-se resultados que nos permitam afirmar que o envolvimento social normativo tem uma grande influência na liderança partilhada ( $r=.47$ ). Devido a estes podemos afirmar que a hipótese é **verificada**.

**Hipótese 4:** Uma maior motivação não calculista influencia negativamente uma liderança partilhada nos futuros oficiais. Analisando a correlação geral verificámos que existe uma correlação entre as variáveis apesar de ter uma significância baixa, mas ao analisar cada ano individualmente verificámos que em nenhum ano se verifica uma correlação. No caso da regressão linear verificamos que a variável não calculista tem baixa influência na liderança partilhada. Devido a estes resultados podemos afirmar que esta hipótese é **refutada**.

Assim sendo podemos responder à questão central “De que forma o processo de formação na Academia Militar influencia a motivação e a orientação da liderança nos futuros oficiais?”. A resposta é que existe uma grande maioria dos alunos da Academia Militar seguem uma liderança de dominância pessoal e que a sua motivação deriva do envolvimento social normativa, isto é, os cadetes alunos e os Aspirantes Tirocinantes assumem a liderança como um dever para eles. Assumem que o papel de líder que influencia os seus subordinados de uma forma unidirecional e que são diferentes dos seus subordinados, o líder é a fonte de liderança e que os subordinados são os recetores. Esta liderança deriva da curta experiência dos alunos no seio militar e do tipo de liderança que os oficiais colocados na Academia Militar tendem a exercer sobre os alunos.

Existe ainda um outro grupo de alunos em que seguem uma liderança de identidade afetiva e que a sua motivação deriva da liderança partilhada, assim sendo, temos futuros oficiais que assumem a liderança porque gostam de liderar as outras pessoas, lideram porque sentem-se realizados como pessoas ao liderar pessoas. Estes alunos partilham a liderança,

sendo que neste caso a liderança não é uma propriedade do líder mas sim do grupo criando assim a existência de uma interação colaborativa, neste caso surge porque os principais papéis de liderança dos alunos da Academia Militar passam pela função de comandantes de Pelotão no que diz respeito à cadeia de comando quer nos blocos de formação, nestes casos existe a experiência de partilha de liderança e de haver uma interação colaborativa, esta interação vai diminuir no 5º ano devido ao programa curricular dos tirocínios, durante o 5º ano os alunos são preparados para assumir as funções de subalternos o que leva a que estes tenham de assumir cargos de liderança e respondam individualmente, não havendo uma partilha da liderança como acontecia durante os anos na AM.

Para futuras investigações sugere-se o estudo da liderança nos oficiais dos Quadros Permanentes após a sua frequência na Academia Militar, isto é, perceber se existe alterações na orientação para a liderança aquando da saída dos alunos da Academia Militar.

Uma mais-valia para esta temática, seria estudar se diferentes cursos de liderança desenvolvem diferentes tipos de liderança nos formandos.

## Bibliografia

- Allen, L. (1960). *Management and Organization*. Nova York: McGraw-Hill.
- Bass, B. (1961). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free press.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, Research, &*. New York: Free Press.
- Belchior, V.(2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Editora Atlas.
- Boles. (1967). *Theory of motivation*. New York: Harper & Row.
- Borrvalho, C. (2012). *Gênero e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. Lisboa.
- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership: The pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Byrne, L. (1982). *Psicologia: Processos Comportamentais*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems*. Scottsdale: Holcomb-Hathaway.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos, 2ª Edição*. Rio da Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I.(2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Crisóstomo, I. (10 de Fevereiro de 2010). *A motivação como ferramenta de crescimento*. Obtido de <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/>
- Cross, S. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78.



- Cunha, M. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, M., & Silva, M. F. (2012). O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança- Liderança em Gestão de Projetos.
- Franzoi, S. L. (2011). *Psychology: A discovery experience*. South-Western: Cengage Learning.
- Goleman, D. (2012). *A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Hegel, G. (1980). *Fenomenologia do Espírito: Estética: a idéia e o Ideal; estética o belo artístico e p odeal; Introdução à história da filosofia*. São Paulo: Abril Cultural.
- Hering, S. (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Dissertação de mestrado de, engenharia de produção – PPGEP, UFSC
- Hersey, P. (1998). *Management of organizational behaviour: utilizing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hiller, N. (2005). *An Examination of Leadership Beliefs and Leadership Self-Identity:Constructs, Correlates, and Outcomes*, The Pennsylvania State University
- Jesuíno, J.(1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kline, P. (2000). *A psychometrics primer*. London: Free Association Books.
- Kotter, J. (1997). *Liderando mudança*. Rio Janeiro: Campus.
- Leitão, A, Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança " Uma Visão Militar e Académica"*. Lisboa: Academia Militar.
- Lent, R. W., Brown, S. D. e Hackett, G. (1996). *Career Development from a Social Cognitive Perspective*. In D. Brown e L. Brooks e Associates (Eds.), *Career Choice and Development* (pp. 372-421) San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Lindgreen, H. (1982). *Psicologia: Processos Comportamentais*. Rio Janeiro: LTC.
- Lojenski, K. S., Reilley, R. R.-a., & Cavaco, C. t. (2009). *Novas relações laborais : a evolução da liderança e da inovação numa empresa global*. Lisboa: SmartBook.
- Lord, R. (1984). *A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions*. *Organizational Behavior and Human Performance*
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. Nova York: McGraw-Hill.
- Markus, H. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 224-253.

- Marx, M. (1963). *Systems and theories in psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Maximiano, A. (1995). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Possi, M. (2006). *Gerenciamentoprojetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Rego, A. (2004). *A Essência de liderança: Mudança; Resultados; Integridades (2.ª ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Editora LTC.
- Rodrigues, C. (1998). *Motivação*. Edições Contraponto.
- Rosinha, A (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Rouco, J. , Sarmiento, M. (2010). *Perspectivas do Conceito de Liderança*. Proelium, Série VI,13 , 71-90
- Silva, W. (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas.
- Vaughn, T. B. (1985). Liderança: Uma Filosofia Pessoal. *Military Review*, Edição Brasileira, 3.º Trimestre , 45-53.
- Vergara, S. (1999). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, T. G. (2009). Liderar na pós-modernidade militar. *Revista da Artilharia*.
- Yeakey, G. (2002). Liderança situacional. *Military Review*, 3, 49-53

## **Apêndices**

**Apêndice A:**  
**Homogeneidade das variáveis**

Tabela nº 27- Homogeneidade da variável de género (N=296)

			Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
					t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			F	Sig.						Inferior	Superior
Escala de motivação	Identidade afetiva	Variáveis iguais assumidas	,06	,80	-,92	29	,357	-,19780	,21438	-,61972	,22411
					-1,08	17,54	,295	-,19780	,18309	-,58317	,18756
	Não calculista	Variáveis iguais assumidas	,79	,37	2,25	29	,025	,62276	,27640	,07877	1,16675
					2,27	16,8	,036	,62276	,27383	,04452	1,20100
	Envolvimento social normativa	Variáveis iguais assumidas	6,5	,0.6	-,16	29	,871	-,03192	,19620	-,41806	,35421
					-,28	22,06	,776	-,03192	,11105	-,26220	,19835
Escala de orientação para a liderança	Dominância pessoal	Variáveis iguais assumidas	,01	,91	,65	29	,516	,14793	,22768	-,30016	,59603
					,68	17,01	,501	,14793	,21524	-,30615	,60201
	Desenvolvimento interpessoal	Variáveis iguais assumidas	,89	,34	-,55	29	,577	-,12365	,22158	-,55974	,31244
					-,61	17,25	,544	-,12365	,19985	-,54483	,29753
	Liderança partilhada	Variáveis iguais assumidas	3,70	,05	-1,90	29	,058	-,41607	,21875	-,84659	,01445
					-2,34	17,85	,031	-,41607	,17760	-,78942	-,04272

## Apêndice B:

### Estatística descritiva à escala da motivação

**Tabela nº28- Estatística descritiva da Escala de motivação 1º ano (N=45)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Identidade afetiva	2.0	5.0	3.44	0.69
Não calculista	1.0	5.0	2.40	1.00
Envolvimento social normativa	2.0	5.0	3.86	0.58

**Tabela nº29- Estatística descritiva da Escala de motivação 2º ano (N=84)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Identidade afetiva	1.0	5.0	3.26	0.66
Não calculista	1.0	5.0	2.63	1.12
Envolvimento social normativa	3.0	5.0	3.84	.66

**Tabela nº30- Estatística descritiva da Escala de motivação 3º ano (N=77)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Identidade afetiva	2.0	5.0	3.25	0.83
Não calculista	1.0	4.0	2.72	0.92
Envolvimento social normativa	2.0	5.0	3.49	.77

**Tabela nº31- Estatística descritiva da Escala de motivação 4º ano (N=38)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Identidade afetiva	1.0	5.0	3.26	0.79
Não calculista	1.0	4.0	2.73	1.15
Envolvimento social normativa	1.0	5.0	3.60	.85

**Tabela nº32- Estatística descritiva da Escala de motivação 5º ano (N=51)**

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Identidade afetiva</b>	1.0	5.0	3.11	0.73
<b>Não calculista</b>	1.0	4.0	2.31	0.76
<b>Envolvimento social normativa</b>	2.0	5.0	3.81	.59

## Apêndice C:

### Estatística descritiva à escala de orientação para a liderança

**Tabela nº 33- Estatística descritiva da Escala de orientação para a liderança 1º ano (N=45)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dominância Pessoal	3.0	5.0	4.24	.57
Desenvolvimento interpessoal	2.0	5.0	4.17	.68
Liderança partilhada	3.0	5.0	4.20	.54

**Tabela nº 34- Estatística descritiva da Escala de orientação para a liderança 2º ano (N=84)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dominância Pessoal	2.0	5.0	4.09	.73
Desenvolvimento interpessoal	3.0	5.0	4.19	.71
Liderança partilhada	2.0	5.0	3.95	.74

**Tabela nº 35- Estatística descritiva da Escala de orientação para a liderança 3º ano (N=77)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dominância Pessoal	1.0	5.0	3.55	1.03
Desenvolvimento interpessoal	2.0	4.0	3.70	.96
Liderança partilhada	2.0	5.0	3.49	.88

**Tabela nº 36- Estatística descritiva da Escala de orientação para a liderança 4º ano (N=38)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dominância Pessoal	1.0	5.0	3.65	.90
Desenvolvimento interpessoal	1.0	5.0	3.68	1.04
Liderança partilhada	1.0	5.0	3.52	.92

**Tabela nº 37- Estatística descritiva da Escala de orientação para a liderança 5º ano (N=50)**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dominância Pessoal	2.0	5.0	4.28	.80
Desenvolvimento interpessoal	1.0	5.0	3.90	.76
Liderança partilhada	1.0	5.0	3.11	.73



## Apêndice D: Correlação das Variáveis

Tabela nº 38-Correlação das Variáveis do 1º ano (N=45)

	Identidade afetiva	Não calculista	Envolvimento social normativa	Dominância pessoal	Desenvolvimento interpessoal	Liderança partilhada
<b>Identidade afetiva</b>	-					
<b>Não calculista</b>	-.02	-				
<b>Envolvimento social normativa</b>	.59**	-.02	-			
<b>Dominância pessoal</b>	.40**	-.02	.43**	-		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	.23**	-.10	.40**	.74**	-	
<b>Liderança partilhada</b>	.43**	-.24**	.44**	.53**	.59**	-

Tabela nº 39-Correlação das Variáveis do 2º ano (N=84)

	Identidade afetiva	Não calculista	Envolvimento social normativa	Dominância pessoal	Desenvolvimento interpessoal	Liderança partilhada
<b>Identidade afetiva</b>	-					
<b>Não calculista</b>	.406**	-				
<b>Envolvimento social normativa</b>	.202	-.157	-			
<b>Dominância pessoal</b>	.294**	-.059	.568**	-		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	.198	-.135	.589**	.714**	-	
<b>Liderança partilhada</b>	.271*	-.151	.568**	.711**	.603**	-

Tabela nº 40- Correlação das Variáveis do 3º ano (N=77)

	<b>Identidade afetiva</b>	<b>Não calculista</b>	<b>Envolvimento social normativa</b>	<b>Dominância pessoal</b>	<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	<b>Liderança partilhada</b>
<b>Identidade afetiva</b>	-					
<b>Não calculista</b>	.28*	-				
<b>Envolvimento social normativa</b>	.43**	-.15	-			
<b>Dominância pessoal</b>	.42**	-.07	.72**	-		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	.41**	-.19	.73**	.72**	-	
<b>Liderança partilhada</b>	.39**	-.12	.66**	.69**	.70**	-

Tabela nº 41- Correlação das Variáveis do 4º ano (N=38)

	<b>Identidade afetiva</b>	<b>Não calculista</b>	<b>Envolvimento social normativa</b>	<b>Dominância pessoal</b>	<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	<b>Liderança partilhada</b>
<b>Identidade afetiva</b>	-					
<b>Não calculista</b>	.19	-				
<b>Envolvimento social normativa</b>	.59**	-.10	-			
<b>Dominância pessoal</b>	.46**	-.08	.62**	-		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	.33*	-.11	.61**	.71**	-	
<b>Liderança partilhada</b>	.61**	-.06	.61**	.70**	.62**	-

Tabela nº 42- Correlação das Variáveis do 5º ano (N=77)

	<b>Identidade afetiva</b>	<b>Não calculista</b>	<b>Envolvimento social normativa</b>	<b>Dominância pessoal</b>	<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	<b>Liderança partilhada</b>
<b>Não calculista</b>	-					
<b>Não calculista</b>	-.267	-				
<b>Envolvimento social normativa</b>	-.163	.470**	-			
<b>Dominância pessoal</b>	-.308*	.573**	.797**	-		
<b>Desenvolvimento o interpessoal</b>	-.205	.723**	.619**	.774**	-	
<b>Liderança partilhada</b>	.075	.120	.183	.021	.237	-

## Apêndice E:

### Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 1º ano

Tabela nº 43- Resumo da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada no 1º ano (N=45)

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,419	,176	,157	,63610	2,437

Tabela nº 44- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada do 1º ano

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	3,712	1	3,712	9,174	,004
<b>Resíduo</b>	17,399	4	,405		
<b>Total</b>	21,111	4			

Tabela nº 45- Coeficientes de Regressão para a identidade afetiva e a liderança partilhada do 1º ano

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Liderança partilhada</b>	,419	,051	,430	8,154	,000

## Apêndice F:

### Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 2º ano

Tabela nº 46- Resumo da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada no 2º ano (N=84)

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,271	,074	,062	,63987	1,964

Tabela nº 47- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada do 2ºano

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	2,664	1	2,664	6,507	,013
<b>Resíduo</b>	33,574	8	,409		
<b>Total</b>	36,238	8			

Tabela nº 48- Coeficientes de Regressão para a identidade afetiva e a liderança partilhada do 2º ano

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Liderança partilhada</b>	,241	,095	,271	2,551	,013

## Apêndice G:

### Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 3º ano

**Tabela nº 49- Resumo da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada no 1º ano (N=77)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,396	,157	,145	,77062	1,711

**Tabela nº 50- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada do 3ºano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	8,266	1	8,266	3,919	,000
<b>Resíduo</b>	44,539	7	,594		
<b>Total</b>	52,805	7			

**Tabela nº51- Coeficientes de Regressão para a identidade afetiva e a liderança partilhada do 3º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Liderança partilhada</b>	,374	,100	,396	3,731	,000

## Apêndice H:

### Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 4º ano

**Tabela nº 52- Resumo da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada no 4º ano (N=38)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,617 <sup>a</sup>	,381	,364	,63395	1,802

**Tabela nº 53- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada do 4º ano**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	8,900	1	8,900	22,146	,000
<b>Resíduo</b>	14,468	6	,402		
<b>Total</b>	23,368	7			

**Tabela nº 54- Coeficientes de Regressão para a identidade afetiva e a liderança partilhada do 4º ano**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Liderança partilhada</b>	,532	,113	,617	4,706	,000

## Apêndice I:

### Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança do 5º ano

Tabela nº 55- Resumo da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada no 5º ano (N=51)

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,237	,056	,036	,72194	1,889

Tabela nº 56- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a identidade afetiva e a liderança partilhada do 5ºano

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	1,482	1	1,482	2,844	,098
<b>Resíduo</b>	25,018	4	,521		
<b>Total</b>	26,500	4			

Tabela nº 57- Coeficientes de Regressão para a identidade afetiva e a liderança partilhada do 5º ano

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Liderança partilhada</b>	,228	,135	,237	1,687	,098



## Apêndice J:

### Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 1º ano

**Tabela nº 58- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 1º ano (N=51)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,303	,092	,071	,97273	2,102

**Tabela nº 59- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 1ºano**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	4,113	1	4,113	4,347	,043
<b>Resíduo</b>	40,687	43	,946		
<b>Total</b>	44,800	44			

**Tabela nº 60- Coeficientes de Regressão entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 1º ano**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	-,447	,214	-,303	-2,085	,043

## Apêndice K:

### Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 2º ano

**Tabela nº 61- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 2º ano (N=84)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,135	,018	,006	1,12420	2,100

**Tabela nº 62- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 2ºano**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	1,926	1	1,926	1,524	,221
<b>Resíduo</b>	103,634	82	1,264		
<b>Total</b>	105,560	83			

**Tabela nº 63- Coeficientes de Regressão entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 2º ano**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	-,212	,172	-,135	-1,234	,221

## Apêndice L:

### Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 3º ano

**Tabela nº 64- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 3º ano (N=77)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,196	,038	,026	,91477	1,975

**Tabela nº 65- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 3ºano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	2,512	1	2,512	3,002	,087
<b>Resíduo</b>	62,761	75	,837		
<b>Total</b>	65,273	76			

**Tabela nº 66- Coeficientes de Regressão entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 3º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	-,189	,109	-,196	-1,733	,087

## Apêndice M:

### Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 4º ano

**Tabela nº 67- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 4º ano (N=38)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,116	,013	-,014	1,16317	2,622

**Tabela nº 68- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 4ºano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	,662	1	,662	,489	,489
<b>Resíduo</b>	48,707	36	1,353		
<b>Total</b>	49,368	37			

**Tabela nº 69- Coeficientes de Regressão entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 4º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	-,128	,183	-,116	-,699	,489

## Apêndice N:

### Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal 5º ano

**Tabela nº 70- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 5º ano (N=52)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,308	,095	,076	,70119	1,907

**Tabela nº 71- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 5ºano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	2,480	1	2,480	5,045	,029
<b>Resíduo</b>	23,600	48	,492		
<b>Total</b>	26,080	49			

**Tabela nº 72- Coeficientes de Regressão entre a motivação não calculista e o envolvimento interpessoal do 5º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Desenvolvimento interpessoal</b>	-,278	,124	-,308	-2,246	,029

## Apêndice O:

### Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 1º ano

**Tabela nº 73- Resumo da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 1º ano (N=45)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,438	,192	,173	,53435	1,885

**Tabela nº 74- Teste ANOVA da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 1º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	2,922	1	2,922	10,234	,003
<b>Resíduo</b>	12,278	43	,286		
<b>Total</b>	15,200	44			

**Tabela nº 75- Coeficientes da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 1º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Dominância Pessoal</b>	,452	,141	,438	3,199	,003

## Apêndice P:

### Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 2º ano

**Tabela nº 76- Resumo da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 2º ano (N=84)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,568	,323	,314	,55272	1,926

**Tabela nº 77- Teste ANOVA da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 2º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	11,937	1	11,937	39,074	,000
<b>Resíduo</b>	25,051	82	,306		
<b>Total</b>	36,988	83			

**Tabela nº 78- Coeficientes da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 2º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Dominância Pessoal</b>	,514	,082	,568	6,251	,000

## Apêndice Q:

### Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 3º ano

**Tabela nº 79- Resumo da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 3º ano (N=77)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,723	,523	,517	,53642	2,002

**Tabela nº 80- Teste ANOVA da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 3º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	23,666	1	23,666	82,245	,000
<b>Resíduo</b>	21,581	75	,288		
<b>Total</b>	45,247	76			

**Tabela nº 81- Coeficientes da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 3º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Dominância Pessoal</b>	,541	,060	,723	9,069	,000



## Apêndice R:

### Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 4º ano

**Tabela nº 82- Resumo da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 4º ano (N=38)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,621	,386	,369	,67964	2,262

**Tabela nº 83- Teste ANOVA da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 4º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	10,450	1	10,450	22,624	,000
<b>Resíduo</b>	16,629	36	,462		
<b>Total</b>	27,079	37			

**Tabela nº 84- Coeficientes da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 4º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Dominância Pessoal4</b>	,585	,123	,621	4,756	,000

## Apêndice S:

### Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal 5º ano

**Tabela nº 85- Resumo da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 5º ano (N=52)**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padro da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,470	,221	,205	,53114	2,143

**Tabela nº 86- Teste ANOVA da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 5º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	3,839	1	3,839	13,608	,001
<b>Resíduo</b>	13,541	48	,282		
<b>Total</b>	17,380	49			

**Tabela nº 87- Coeficientes da Regressão Linear entre Envolvimento Social Normativa e a Dominância Pessoal do 5º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Dominância Pessoalso5</b>	,361	,098	,470	3,689	,001

**Apêndice T:**  
**Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança**  
**Partilhada 1º ano**

**Tabela nº 88- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não calculista e a Liderança Partilhada do 1º ano**  
(N=45)

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,313	,098	,077	,96959	2,170

**Tabela nº 89- Teste ANOVA da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança**  
**Partilhada do 1º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	4,376	1	4,376	4,655	,037
<b>Resíduo</b>	40,424	43	,940		
<b>Total</b>	44,800	44			

**Tabela nº 90- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança**  
**Partilhada do 1º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Liderança Partilhada</b>	-,576	,267	-,313	-2,157	,037

## Apêndice U:

### Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 2º ano

**Tabela nº 91- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 2º ano**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,151	,023	,011	1,12165	2,066

**Tabela nº 92- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 2º ano**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	2,396	1	2,396	1,904	,171
<b>Resíduo</b>	103,164	82	1,258		
<b>Total</b>	105,560	83			

**Tabela nº 93- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 2º ano**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Padrão	Beta		
<b>Liderança Partilhada</b>	-,229	,166	-,151	-1,380	,171

**Apêndice V:**  
**Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança**  
**Partilhada 3º ano**

**Tabela nº 94- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 3º ano**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,123	,015	,002	,92584	2,017

**Tabela nº 95- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 3º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	,984	1	,984	1,148	,287
<b>Resíduo</b>	64,288	75	,857		
<b>Total</b>	65,273	76			

**Tabela nº 96- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 3º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Liderança Partilhada</b>	-,129	,120	-,123	-1,072	,287

**Apêndice W:**  
**Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança**  
**Partilhada 4º ano**

**Tabela nº 97- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 4º ano**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,069	,005	-,023	1,16822	2,619

**Tabela nº 98- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 4º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	,238	1	,238	,174	,679
<b>Resíduo</b>	49,130	36	1,365		
<b>Total</b>	49,368	37			

**Tabela nº 99- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 4º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Liderança Particular</b>	-,087	,208	-,069	-,418	,679

## Apêndice X:

### Regressão Linear entre motivação não calculista e a Liderança Partilhada 5º ano

**Tabela nº 100- Resumo da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 5º ano**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Durbin-Watson</b>
,205	,042	,022	,72139	1,991

**Tabela nº 101- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 5º ano**

	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	1,100	1	1,100	2,114	,152
<b>Resíduo</b>	24,980	48	,520		
<b>Total</b>	26,080	49			

**Tabela nº 102- Coeficientes da Regressão Linear entre a motivação não Calculista e a Liderança Partilhada do 5º ano**

	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>β</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Beta</b>		
<b>Liderança Particular</b>	-,196	,135	-,205	-1,454	,152

## Apêndice Z:

### Questionário

#### Desenvolver a próxima geração de líderes militares: Desafios, Estratégias e Imperativos”

#### QUESTIONÁRIO

Orientação para a Liderança e Auto-Identidade: Determinantes e *Outputs*

#### DADOS DEMOGRÁFICOS

Assinale a sua situação colocando uma cruz no quadrado respectivo e preencha os restantes dados:

Ramo	
Exército	

Género	
Masculino	

Idade	

GNR	
-----	--

Feminino	
----------	--

#### Instruções de Preenchimento

##### 1. Acerca de si mesmo

Responda às seguintes questões sobre si mesmo. Use a escala abaixo como um guia aproximado:

Afirmação que tem de avaliar	0% de confiança	15% a 35% de confiança	50% de confiança	65% a 85% de confiança	100% de confiança
A Auto-confiança na liderança (Feasel, 1995; Chan e Drasgow, 2001).					
1. Sinto-me confiante que posso ser um líder na maior parte das situações	1	2	3	4	5
2. Sou confiante de que posso liderar outros eficazmente	1	2	3	4	5



<b>Afirmção que tem de avaliar</b>					
A Auto-confiança na liderança (Feasel, 1995; Chan e Drasgow, 2001).	0% de confiança	15% a 35% de confiança	50% de confiança	65% a 85% de confiança	100% de confiança
3. Sou confiante de que posso liderar um grupo a desempenhar eficazmente	1	2	3	4	5
4. Sou confiante na minha capacidade de influenciar um grupo que lidere	1	2	3	4	5
5. Sou confiante que posso ajudar o grupo a ultrapassar obstáculos	1	2	3	4	5
6. Sou confiante na minha capacidade de marcar uma direção para o grupo	1	2	3	4	5
7. Sou confiante na minha capacidade de ganhar o comprometimento de outros	1	2	3	4	5

## 2. Acerca de si mesmo

Responda às questões seguintes acerca de si mesmo, usando a escala abaixo, de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

<b>Afirmção que tem de avaliar</b>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Escala de Auto-avaliação Global (Judge, Erez, Bono e Thoresen, 2003)					
8. Estou confiante de obter o sucesso que mereço na vida.					
9. Por vezes sinto-me deprimido.					
10. Quando tento alguma coisa, geralmente sou bem-sucedido.					
11. Por vezes quando falho sinto-me inútil.					
12. Completo as tarefas com sucesso.					
13. Por vezes não sinto que controlo o meu trabalho.					
14. Em geral, estou satisfeito comigo mesmo.					
15. Tenho dúvidas acerca da minha competência.					
16. Determino o que acontecerá na minha vida.					
17. Não sinto que controlo o meu sucesso na carreira.					
18. Sou capaz de lidar com maior parte dos meus problemas.					
19. Há momentos em que as coisas parecem desoladoras e sem esperança para mim.					

### 3. Auto imagem

Responda às seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

Afirmação que tem de avaliar	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Auto-monitorização (Lennox e Wolfe's, 1984)					
20. Em situações sociais, tenho a capacidade de alterar o meu comportamento se sinto que este não se adequa ao momento.					
21. Consigo ler frequentemente as emoções verdadeiras das pessoas pelo seu olhar					
22. Tenho a capacidade de controlar a forma como actuo com as pessoas de forma a transmitir aquilo que desejo.					
23. Em conversação sou sensível à menor mudança na expressão fácil da pessoa com quem estou a comunicar.					
24. Tenho boas capacidades de intuição no que toca a compreender os motivos e emoções dos outros.					
25. Consigo discernir quando os outros não aprovam uma piada embora se riam convincentemente.					
26. Quando sinto que a minha imagem não está a resultar, consigo alterá-la prontamente para algo que se adapte.					
27. Consigo discernir quando disse algo inapropriado pelo olhar da outra pessoa.					
28. Tenho dificuldade em alterar o meu comportamento para cumprir os requisitos de qualquer situação em que me envolva.					
29. Descobri que consigo adaptar o meu comportamento para satisfazer as necessidades de qualquer situação em que me envolva.					
30. Se alguém me está a mentir, consigo detectar pela forma de expressar da pessoa.					
31. Mesmo quando reverte a meu favor, tenho dificuldades em manter/criar 32. uma mentira convincente.					
33. Assim que sei o que determinada situação exige, consigo facilmente regular as minhas atitudes.					

### 4. Acerca de si mesmo

Responda às seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

<p><b>Afirmação que tem de avaliar</b></p> <p>Motivação para Liderar (Chan e Drasgow's, 2001)</p>	Discordo	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo
34. Na maior parte do tempo, prefiro ser um líder em vez de ser um seguidor a trabalhar num grupo.					
35. Nunca concordaria em liderar só porque os outros votaram em mim.					
36. Sinto que tenho um dever de liderar os outros se me for pedido.					
37. Concordaria em liderar outros mesmo não havendo recompensas ou benefícios especiais com esse papel.					
38. Sou o tipo de pessoa que gosta de estar encarregue dos outros.					
39. Se concordo em liderar um grupo, nunca esperaria alguma vantagem ou benefício especiais.					
40. Normalmente quero ser líder nos grupos em que trabalho.					
41. Não está certo recusar papéis de liderança.					
42. Tenho a tendência de assumir a responsabilidade na maior parte dos grupos ou equipas em que trabalho.					
43. Liderar os outros é na realidade mais um trabalho sujo do que honorável.					
44. Só estou interessado em liderar um grupo se houver vantagens claras para mim.					
45. Concordo em liderar sempre que me é pedido ou sou nomeado pelos outros membros.					
46. Nunca concordaria em liderar se não posso ver nenhum benefício por aceitar esse papel.					
47. Sou do tipo que apoiaria ativamente um líder mas prefere não ser apontado como líder.					
48. É uma honra e um privilégio ser-me pedido para liderar.					
49. Só concordaria em liderar se sei que posso beneficiar com esse papel.					
50. Queria saber “o que estaria à minha espera” se eu concordar em ser líder de um grupo.					
51. Sou o tipo de pessoa que não está interessada em liderar os outros.					
52. Tenho mais dos meus problemas com que me preocupar do que estar preocupado com o resto do grupo.					
53. Fui ensinado a acreditar no valor de liderar outros.					
54. Raramente estou relutante em ser líder de um grupo.					
55. É apropriado que as pessoas aceitem posições de liderança quando lhes é pedido.					
56. Acredito que posso contribuir mais para um grupo se sou um seguidor em vez de um líder.					
57. Foi-me ensinado de que devo sempre voluntariar-me para liderar outros se puder.					
58. Definitivamente, não sou um líder por natureza.					
59. Nunca espero ter mais privilégios se concordo em liderar um grupo.					
60. As pessoas deviam-se voluntariar para liderar em vez de esperarem que os outros peçam ou votem nelas.					

## 5. Desenvolvimento da liderança

Responda às seguintes afirmações **acerca de si mesmo**, utilizando uma escala de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*).

Afirmação que tem de avaliar	Discordo	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo
Interesse pelo desenvolvimento da liderança (Hiller, 2005)					
61. Dada uma oportunidade, participaria num programa de desenvolvimento da liderança					
62. Tenho um forte desejo de me desenvolver como um líder					
63. Procuro continuamente formas de desenvolver o meu potencial de liderança					

## 6. Empowerment Psicológico

Estão listadas diversas auto-orientações que as pessoas podem sentir no desempenho **do seu papel de trabalho**. Usando a escala que se apresenta indique em que medida *discorda totalmente* (1) ou *concorda totalmente* (5) que cada uma das seguintes afirmações **descrevem a sua auto-orientação**.

Afirmação que tem de avaliar	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Empowerment Psicológico (Spreitzer e Quinn, 2001)					
64. Estou confiante nas minhas capacidades para desempenhar o meu trabalho.					
65. O trabalho que eu faço é importante para mim.					
66. Tenho autonomia significativa na determinação de como eu devo realizar o meu trabalho.					
67. O impacto que eu tenho no que acontece no meu serviço é grande.					
68. As atividades do meu trabalho são pessoalmente significativas para mim.					

Apêndice Z- Questionário

69. Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu serviço.					
70. Posso decidir sozinho por mim próprio como proceder para realizar o meu próprio trabalho.					
71. Eu importo-me realmente sobre o que eu faço no meu trabalho.					
72. O meu trabalho está dentro do âmbito das minhas capacidades.					
73. Eu tenho oportunidade considerável para ter independência e liberdade na forma como realizo o meu trabalho.					
74. Tenho domínio das habilidades necessárias para o meu trabalho.					
75. As minhas opiniões contam para as tomadas de decisão departamentais.					
76. O trabalho que faço é significativo para mim.					
77. Tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.					
78. Estou confiante nas minhas capacidades para realizar as atividades de trabalho.					
79. Tenho a oportunidade de usar a minha iniciativa na realização do meu trabalho.					